كتاب الأهرام الاقتصادى
174

شبكات الأعمال العالمية في عصر العولمة

إدارة التنافسية والسيطرة على الأسواق في القرن الحادي والعشرين

بقلم
أ.د. مصطفى أحمد مصطفى

كتاب الأهرام الاقتصادي

يصدر شهريا عن مؤسسة الأهرام

رئيس مجلس الإدارة
ابراهيم نافع

رئيس التحرير
عصام رفعت

مدير التحرير
شهيرة الرافعي

نائب رئيس التحرير للشئون الفنية
فايزة فهمي

الاشتراكات السنوية

- جمهورية مصر العربية ٣٦ جنيها
- الدول العربية واتحاد البريد العربي ٥٠ دولارا امريكيا
- الدول الأجنبية ٧٥ دولارا امريكيا

ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مؤسسة الأهرام
العنوان : مؤسسة الأهرام القاهرة شارع الجلاء

— تليفون : ٥٧٨٦٢٠٠ / ٥٧٨٦٣٠٠
— تلكس : ٩٢٠٠٢ - ٩٣٣٤٦
— فاكسيملي : ٥٧٨٦٠٢٣
— الرقم البريدي : ١١٥١١

مطابع الأهرام التجارية - قليوب - مصر

شبكات الأعمال العالمية
فى عصر العولمة

إدارة التنافسية والسيطرة على الأسواق
فى القرن الحادى والعشرين

أ.د. مصطفى أحمد مصطفى
أستاذ العلاقات الاقتصادية الدولية
مستشار بمعهد التخطيط القومى - القاهرة
أستاذ باحث بجامعة الأمم المتحدة - سابقا

العدد 174 - أول يونيو 2002

مقدمة

عالم الغد لن يكون هو عالم اليوم ...

حقيقة أصبحنا نلمسها فى كل مجال من مجالات الحياة ...

والغريب ليس التغير فى حد ذاته إنما فى إيقاعه ومعدلاته واتساع دوائره.

ولأننا دائماً ننظر للمستقبل ونحاول أن نستشرف آفاقه ونحلل مكوناته فإننا نقدم كتاب هذا الشهر عن شبكات الأعمال العالمية وإدارة التنافسية فى القرن الحادى والعشرين.

رحلة للمستقبل نشرك معنا فيها القارئ ونتعرف سوياً على سياسات شبكات الأعمال فى المستقبل والترتيبات متعددة الأطراف التى يشهدها القرن الحالى وتوزيع الأسواق فى العالم وكثير من القضايا التى بدأت بعض إرهاصاتها ولم تتبلور فى شكلها النهائى بعد .. كيف سيكون هذا الشكل؟ وما هى أبعاده؟ وأين موقعنا فى العالم الجديد؟

أسئلة كثيرة تترك لكتابنا الأجوبة عليه.

والله الموفق،

عصام رفعت

تقديم :

تشير كلمة العولمة Globalization – فيما ينتشر فى أدبيات العلاقات الدولية بمزيجها السياسى والاقتصادى والثقافى - الى تعبير معقد ، غير طيع ويعتبر حالبا من المقولات التى لا يسلم إستعمالها فقط بل يتعدى الأمر الى إساءة فهمها وإدراكها بشكل جيد وحقيقى .

تصور العولمة فيما ينتشر من فهم لوصفها وترسم لصورها عملية تحول Transformation للعلاقات بين الدول والمؤسسات والمجموعات البشرية والأفراد وكونة Universalization محددة لشكل الواقع للهويات الثقافية والهياكل المعبرة عنها ، وربما يتعدى الأمر وضوحا الى التعبير عن إعادة هيكلة كونية دشنت ارهاصاتها فى العقود الأخيرة فى تأصيل وتعميق وتوسيع هيكل العلاقات للرأسمالية الحديثة ، الأمر الذى يخلق بالفعل حجما لا بأس به من مشاكل التحديد والتعرف على كنهها كفكرة عامة غامضة ترتب على الاختلاف أو الإتفاق عليها إنطباعات شخصية أو مفاهيم فردية ولكنها لا ترقى أن تصل الى حدود النظرية أو العقيدة الثابتة الممكن تعميمها دون تغيير أو توقع موجة تحول نظرى وفكرى معاكس .

إن تكرار استخدام " التعبير " – " العولمة " أو " الكوكبة " ... الخ إنما قاد بقصد (فهم) أو بغير قصد (بغير فهم) – فى غالبية الأمر – أولئك الذين يريدون التذكرة بروح المنتصر الى الاحتفال الدائم بانتصار نظام اقتصادى " تحت مقولة نهاية التاريخ " ، وأضحى التعبير (العولمة) ذات صيت ذائع خاصة فى مجالات ودراسات الأعمال والدراسات السياسية والاستراتيجية ، وساحة لجدل فكرى عالمى واسع .

وفى الواقع فإن ما هو متاح لأدبيات التعبير عن (العولمة) من وجهة نظر البعض ، قد قدم نظرة وليس رؤية نظرية لحال الأوضاع العالمية أو الكونية الآن والتى قد تتضمن فيما تتضمنه : التجارة – الإنتاج– الاستهلاك – الاستثمار – السياسة – الاعلام – الاتصالات – تكنولوجيا المعلومات ... الخ وإنتشار مضامينها كحقائق – فإن واقع الأمر ان ذلك لم يتجاهل قضايا محددة مثل : التنمية المستدامة Sustainable Development حقوق الإنسان Human Rights ، الديموقراطية Democracy عدم معاقبة راس المال Abolition of Capital Punishement ... الخ . ويتأسس على ذلك جدل حاد حول مفاهيم مستقرة حول الهيمنة Domination ،

الاستغلال Exploitation ، عدم المساواة Inequality مثلا ، وبالرغم من عدم إمكانية تجـاهل علاقات القوة إلا أنه يظل من الممكن ان نصف علاقات التدفقات والمبادلات والإعتماد المتبـادل العالمى السافر والاختراعات المتبادلة مع تأكيد إنتشار الوعى وأنماط الحياة وتنوع الثقافات ٠

وعلى الجانب الآخر فإنه يمكن لعنصر علاقات القـوة علـى المسـتويات الاقتصاديـة والسياسية والثقافية أن يكون فاعلا وبناء لأن ذلك يتم تحت إفتراض عملية إعادة هيكلة النظـام القائم عالميا بغض النظر عن الاندماج فى السوق الرأسمالية وفى نظام الاتصال والمعلومات العـالمى وفى النظام السياسى الدولى ٠

ومن هذا المتطور فإن فكرة الهيمنة Domination أو فكرة دعم أو تحلل نظـام مـا أو فكرة عدم المساواة أو فكرة الإستقطاب يمكن التعامل معها وفهمها ٠ ومن هنا يتـأتى إختـلاف واضح للتعبير (العولمة) لتشكل " موحد United " ولكنه قد يندمج تحت إعتبار وظيفى سـاذج النمط قائم على إهمال مناقشة تاريخية لكل هذه المسائل على نحو مقارن ٠ وهذا مـا يقربنـا الى تصور الفوضى العالمية ٠

ويرى البعض أنه بالإمكانية تقديم تقسيمات قائمة على المتابعات الفكرية عـن العولمـة ويأنس هؤلاء الى التقسيمات الثلاث التالية :

١. العولمة فى بعدها الثقافى الحضارى ٠
٢. العولمة فى بعدها الاقتصادى العالمى ٠
٣. العولمة فى بعهدها السياسى والاستراتيجى والعسكرى ٠

وهنا نجد أنه من اللافت للنظر صعوبة ترسيم الحدود بين كل منها والآخر لأن التحليـل فى عنقود منها يستتبع بالضرورة إدخال مجمل العلاقات المتشابكة مع عنقود آخـر كمنظومـة ضخمة مترابطة من المحددات Determinants ، الأمر الذى ترتب عليه بالفعل تـردد بعـض المهتمين ببحث الموضـوع أن يكـون هنـاك تحديد للتعبير (العولمة) بشكل واضح وقـاطع تماما ٠

وإنصرف تعبير العولمة فى إستخدامة الى الشكل الوصفى أو التعاملى داخل إطار أوسع تحليلى لعملية تشييد وإستجابة للتعامل مع فكرة عريضة وعامة ، المهم أن الوصف أو التكامل لم يبتعد فى آراء أخرى عن أن النظام المتصاعد (العولمة) يتسم بالاعتماد المتبادل ، بالتدفقات والمبادلات ، بدور جديد لتكنولوجيات جديدة عالية غير تقليدية ، بتكامل الأسواق ، بتضاؤل عنصرى الزمان والمسافات .. الخ وينصب ذلك كله نهائيا على تكثيف الأوضاع النهائية على إتساع العالم بنمط علاقات اجتماعية جديدة تربط ما بين دول العالم على نحو متزامن مهما تباعدت الأحداث وباعدت المسافات بينها .

وبالرغم من .لإجتهاد الواضح وتعدد المداخل لكن العولمة وتناولها لا يجب أن تنأى بنا عن الإشارة الى ذلك الجانب الآخر الذى يصمت عن إظهار أهمية الفكرة وعلاقتها بأمور جد هامة وحساسة جدا مثل : القهر -- الصراع – الإستقطاب – الهيمنة – عدم المساواة – الإستغلال – الظلم – الإحتكار – تفكيك قوة العمل – بعثرة الأسواق – الآم برامج التعديلات الهيكلية – التهميش – إتساع مساحة من هم دون خط الفقر .. (ما هى معايير تحديد خط الفقر فى القرن ٢١) ... الخ .

إن ما يعنينا هنا أكثر من غيره – رغم أهميته – هو التركيز على العولمة الاقتصادية Economic Globalization التى تعنى بتناول مفردات : تقسيم العمل الدولى – ثورة تكنولوجيا المعلومات – العولمة الرأسمالية .. الخ .

إن ذلك قد يعنى أن الزجاجات الجديدة بها نفس الدواء القديم إذا ما حاولنا فهم متابعاتنا للعولمة فى إطار متابعاتنا لعملية التحديث التى ارتبطت بالجدل الذى دار عبر الستينات والسبعينات ومقارباتنا لأطروحة الغرب ونمطه التصنيعى التنموى .

وتعتبر دراسة ومتابعة الظاهرة بذاتها (العولمة) إنما تشير الى عملية توسع كبرى غير مسبوقة للنظام الراسمالى على إتساع العالم محاولة لإعادة بناء اقتصاد عالمى يعود بنا الى القرن الخامس عشر ، وبالطبع فإن ذلك سيحتوى على مراحل وأطوار مختلفة وسيكون معرضا الى تحولات متعددة حيث نشهد الآن أحد أطوار تلك العملية الكبرى بمفرداتها وتجلياتها على نحو جديد .

إن هذا النحو الجديد إنما يخاطب تسارع التراكم المرن ويولد علاقات اجتماعية وحيزية (جغرافية / إقليمية) وثقافية وسياسية جديدة مصاحبة بأنماط تكنولوجية غير مسبوقة ، وعبر الأدبيات التى مهدت لهذه الإرهاصات يكاد ينعقد الإجماع أن تغييرات جذرية قد حدثت بالفعل منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وأن إيقاعاتها عجلت من أشكالها بطرق مختلفة ليس فقط بشكل كمى بل تعدى الأمر ليكون أيضا بشكل كيفى حيث يتآكل موقف المراكز والتوابع مع تصاعد أبعاد جديدة لعملية إستقطاب أحادى الجانب ، إن ذلك لم يظهر بطبيعة الحال بشكل واضح قبل بداية السبعينات كفترة ساهمت لتاريخ ممتد لعملية العولمة للخليط المتداخل من عمليات اقتصادية وثقافية وأنماط الحياة والخيال الإنسانى والإبداع التكنولوجى والمحتوى السياسى لأشكال الهيمنة والعلاقات الاجتماعية وفرص الحياة لمختلف المجموعات البشرية ،

إن الجديد الذى يجب تحليله بعمق ومتابعة هو كيف يمكن بكل هذه التغيرات أن تفهم من داخل وبين تقاطع مصالح الأمم والثقافات والطبقات الاجتماعية والتى طفت على سطح المجتمع الدولى عبر العقود القليلة الماضية ، تلك التغيرات التى بالضرورة ستحدد إقتصاديا وسياسيا وثقافيا كيف يمكن لمجتمع ما أن يتعامل ويتعاون ويتموضع داخل إطار المنافسة العالمية بمفرداتها وكلياتها ،

إن كليات العولمة كعناصر أساسية ينبغى أن تتجمع دون تحيز ودون إختلاف أو خلاف عليها لنتبين ما هى هذه الكليات على نحو حقيقى ،

- يمثل الاعتماد المتبادل Interdependence أحد أهم العناصر الأساسية بحيث لا يكون دافعا نحو الإستقطاب وعدم المساواة ،

- فترة إنتقال بالنظام العالمى من ثنائية القطبية ومناخ الحرب الباردة الى نظام سياسى وعسكرى عالمى أحادى القطبية تقوده الولايات المتحدة الأمريكية ،

- تصاعد تقسيم جديد للعمل الدولى يتسم بعدم التكافؤ واقتصاد عالمى مستقطب يخلق جوا من فوضى الترتيبات السياسية لحركة رؤوس الأموال عبر العالم عبر ثلاثية تكامل

وإندماج الأسواق والأموال والسلع ، وذلك عبر إعادة هيكلة الاقتصادات بهدف تكاملها مع السوق العالمى من خلال تحرير التجارة وتحرير الاقتصاد وأخيرا ما هو مطـــروح مـــن مشروعات إقليمية للشراكة أو التعاون هنا وهناك تحت دعاوى الاقليـــمية الجديـــدة **Trans – Regionalism** •

- تصاعد تدفقات عالمية للأشخاص والأحداث والثقافات والأفكار والأموال • • الخ الـــتى عبرت عنها الأدبيات على الترتيب كالتالى :

Ethnoscapes , Mediascapes , Technoscapes , Ideoscapes and Finanscapes

هذه التدفقات يصاحبها بالضرورة تأثيرات وردود فعل متعارضة ومتناقضة ومتصارعة •

- تصاعد ظهور تكنولوجيات حديثة عالية تقودها ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمواصـلات والمعلومات وحسم موقف التنافس العالمى عبر العالم كله من خلالهـــا وزيـــادة الاندمـــاج للأسواق والإقتصادات فى الاقتصاد العالمى •

- تزايد الأهمية لهيكل المعرفة والتراكم المعرفى الإنسانى الهادف الى التعامل مـــع قطاعـــات الثقافة والإبداع التكنولوجى والإنتاج العالمى والاقتصاد العالمى وجنى ثماره لصـــالح مـــن يملكة بالاتفاقيات الدولية على نحو مقنن •

إن العصر القادم كما يطلق عليه من الآن هو " عصر العولـــة " بمضامينـــها ومفرداهـــا وكلياها التى ذكرت ، ليس هذا فحسب إنما يمر ذلك عبر ما يعرف (ويروج له فى الأدبيات مـــن الآن – بعصر " شبكات الأعمال العالميـــة " International Business networking والـــتى بالضرورة وبالتعريف لابد أن تقوم على سياسة تأخذ فى أقصى إعتبارها نمطا لإدارة عالمية تعمـــل تحت ظل ظروف منافسة عالمية متصاعدة بشكل متسارع ومتنامى واسع الانتشار •

وشبكات الأعمال العالمية – بالرغم من إختلاف أحجامها – لا تختلف عن عمل أى منظمة أعمال فى تحديد حجم دورها وأنظمة عملها وطرق وفلسفة إدارالها ، لأنها تؤدى وظائفها وتنافس فى نفس الوقت فى محيط سياسى واقتصادى وتنظيمى وقانونى متنوع ومتعدد . ومن هنا تظهر أهمية تصميم السياسة التى ستقوم عليها شبكات الأعمال العالمية لتقوية مكانها ومكانتها لتحسين الظروف التنافسية بشكل مستمر ومتطور فى الأسواق الخارجية كمهمة أساسية ومنظور شامل . ويناط بها اتخاذ قرارات استراتيجية من أجل المستقبل فهى فى حالة تطوير دائم لهيكل أنشطتها ، وتوجهاتها الجغرافية لأنشطتها الخارجية ، وتحقيق أهدافها المستمدة من تلك السياسة التى يبنى عليها نمط الإدارة العالمية المتكيفة مع تغير ظروف المنافسة فى السوق العالمى .

ومع بداية القرن الحادى والعشرين فإن المنافسة فى إطار الاقتصاد العالمى ستشهد المزيد من دخول المنافسين الجدد القادمين الى السوق العالمى تحت مظلة تطور تكنولوجى متسارع وتكنولوجيات عالية جدا تزلزل مفاهيم كثيرة قديمة وراسخة فى الإنتاج والتسويق وإختراق الأسواق العالمية .

إن هذه الأمور تستدعى وبشكل دائم عمليات مراجعة وتكيف لم يشهدها تاريخ الصراع التنافسى الإنسانى والاقتصادى من أجل السوق ، فتلك الوحدات العالمية فى إطار شبكات الأعمال عليها وبشكل مستمر إعادة تقييم وتعريف وتطوير أهدافها وتغيير استراتيجياتها لتعطى نفسها فرصة حقيقية للبقاء فى المحيط الشامل لشبكات الأعمال العالمية . وذلك سيفرض بالضرورة عملية تغيير وتكيف مستمر لنمط الإدارة العالمية المطلوب ليس فقط نظرا لتلك الفرص والتحديات إنما بسبب التنامى المذهل فى ثورة المعلومات التى ستعمل بمثابة الدماء فى شرايين الشبكة على نحو متجدد . إن ذلك بالطبع سيخلق الحاجة الى آليات جديدة ونمط من الكفاءات البشرية يختلف تماما عن ما هو متاح الآن بهدف أداء رفيع المستوى يؤدى وظائف التحليل وتقدير المواقف وإتخاذ القرارات والقدرة على تسيد ضخامة وحجم المعلومات المتوافرة بهدف التحسين المستمر للوضع التنافسى لهذه الشبكات وإدارة أهدافها الاستراتيجية فى محيط متنوع ومتناثر جغرافيا عبر العالم فى نفس الوقت .

وهنا تظهر ضرورة وخطورة وحسم وتوقيت الوظيفة التنسيقية Coordination والتى تشمل : –

١. التطوير فى مجالات : الاستثمار – البحث والتطوير R & D التدريب وإعادة التأهيل
٢. المبيعات : بحوث السوق – التسليم – التخزين – التأمين – الترويج – السلع والخدمات – خدمات ما بعد البيع •
٣. التمويل : الائتمان – السيولة – الربحية ••• الخ •

إن ذلك وغيره يستلزم إيلاء أولوية مطلقة الى التخطيط الاستراتيجى لشبكات الأعمال العالمية والاهتمام بتوفير مساحة واسعة لمرونة تطبيق سياسات الأعمال العالمية التى تخاطب :

- مرونة وتطوير إدارة شبكات الأعمال العالمية •
- أعلى كفاءة فى نمط الأشكال التنظيمية لوحدات تلك الشبكات •
- تعرف مرن على مطالب تحقيق الأهداف طويلة المدى للإبتكار والتطوير والتحديث التكنولوجى الدائم والتنمية التكنولوجية المستمرة •
- التعامل مع الظروف المتغيرة دائما للمحيط الذى يدور فيه التسويق الدولى •
- إعادة تأهيل مستمرة لتحديث قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية •
- التكيف والمرونة العالية لإدارة مجمل العلاقات التى تعمل فى محيطها وحدات شبكات الأعمال العالمية عبر مناطق جغرافية وثقافات متنوعة •

وتستوضح الدراسة مزيداً من الموضوعات (الأبعاد) المتعلقة بتعقد وتشابك مجمل العلاقات التى ستعمل فى محيطها التنافسية فى عصر العولمة وشبكات الأعمال العالمية وذلك بعرض مناقشة وتحليل للموضوعات الآتية :

١) أنماط ونظم بناء شبكات الأعمال العالمية •
٢) الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى •
٣) تكامل الانتاج العالمى وإدارة الابتكار والتنمية التكنولوجية •
٤) التسويق الدولى وسياسة شبكات الأعمال •

٥) المخاطر والإدارة المالية العالمية .

٦) الموارد البشرية وإدارة شبكات الأعمال .

٧) الترتيبات متعددة الأطراف – ظهور منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization – WTO) وشبكات الأعمال العالمية .

٨) مصالح الشعوب وشبكات الأعمال العالمية .

الفصل الأول:

أنماط ونظم
بناء شبكات الأعمال العالمية

تختلف شبكات الأعمال العالمية فى درجة ونمط وشكل عملياتها عبر العالم ، ومن ثم يؤثر ذلك فى إمكانية إنتشارها جغرافيا والفرص المتاحة أمامها وتفضيلاتها فى ممارسة أنشطتها والخواص المميزة لوحداتها (فروعها) وتمايز الأطر التنظيمية والقانونية التى تحكمها ، الأمر الذى يتحصل نهائيا على قدرتها التنافسية .

ومن المؤكد أن قيام وإستمرار شبكات الأعمال العالمية سيضع دروس وعبر الشركات العملاقة التى عملت وما زالت تعمل فى إطار الشركات متعدية القوميات TNCs - نصب اعينها - ومن هنا فإن الاهتمام بتطوير نظريات الإدارة العالمية يستوجب الأخذ بكل تجارب الواقع العملية .

وكشفت تجارب الماضى لتلك الشركات عن المعايير الهامة التالية :

١. أن معدل دوران راس المال فى الخارج أعلى منه فى الدولة الأم .
٢. أن تنمية الاستثمارات مولت عن طريق أسواق المال ومن دول متعددة .
٣. أن الوحدات التابعة المنتشرة عبر العالم يعمل بها كفاءات بشرية من جنسيات أخرى تتعادل تقريبا مع العاملين من الدولة الأم .
٤. أن نمط الإدارة واتخاذ القرار يتحكم فى المعاملات التى تتم عبر دول مختلفة فى نفس الوقت بالرغم من اختلاف المحيط الثقافى والإطار القانونى .
٥. أن عمليتى البحث والتطوير R & D يتم أجراؤها فى دول متعددة حسبما تقتضى مصالح الدولة الأم .
٦. أن تسجيل أسهم الوحدات يتم فى العديد من بورصات المال العالمية ومن ثم يشارك العديد من حملة الأسهم فى صنع القرار وحق التمثيل فى مجالس الإدارة الأمر الذى يؤثر على عملية صنع القرار لأن ملكية الأسهم فى غالب الأمر تذهب الى مواطنى الدولة الأم.

٧. أن الإدراك العام للمصالح تتقاسمه العديد من الدول نظراً لعدم ارتباطه بدولة بعينها ومن ثم فإن العملية التنسيقية حاسمة تبعا لمصالح الدول المضيفة ربما لأهدافها ومصالحها المتعارضة .

ولقد نجحت العديد من الشركات متعدية القوميات TNCs فى تحقيق هذه المعايير ، ومع ذلك فإن الشركة الأم والدولة المضيفة تبادلتا لعب أدوار حاسمة فى مجالات متعددة منها :

- التخطيط الاستراتيجى .
- البحث والتطوير R & D .
- جنسية الإدارة العليا .
- التمازج الثقافى .

إن التطوير المطلوب لنمط شبكات أعمال عالمية تدخل القرن الحادى والعشرين يمكن أن يشمل أشكال تنظيمية تستفيد مما هو قائم حاليا – حتى منتصف التسعينات فى النماذج الآتية :

١. هيكل تنظيمى وإدارى يتناغم مع هيكل متنوع لمنتجات (سلع وخدمات) عالمية . وهذا النمط يتناسب مع مزيج متنوع من الأنشطة ويعيبه تزايد تداخل الوظائف الإدارية وتكريث المزيد من الوقت لفض اشتباك غير متعمد فى أرجاء الشبكة .

٢. هيكل تنظيمى وإدارى يتأسس على التمايزات والتفاوتات الجغرافية للمناطق المختلفة وهذا النمط يتيح قدرا كبيرا من المرونة والسرعة نظرا للمسئولية المباشرة لإدارة ذاتية تحترم الواقع المحلى ويصلح هذا النمط للأنشطة والمنتجات القياسية (صناعة تجميع السيارات – المشروبات الغازية .. الخ) . واخطر عيوبه التصادم مع وحدات مماثلة فى الدول المضيفة تقوم على نفس الأنشطة والمنتجات ويتعرض السوق لاشتعال منافسة ستؤثر نهائيا على الجودة والأسعار والخدمات اللاحقة للبيع ربما لا قبل للدولة المضيفة بها .

٣. هيكل تنظيمي وإدارى يقوم على نمط الإدارة المباشرة الذاتية لفرع عمليات للشركة الأم وهذا النمط يعتبر أن كل وحدة فى المجموعة (الشبكة) تصبح مركز مستقل لتحقيق أقصى رقم أرباح ممكنة مع أقصى تقليل فى طبقة الإدارة الوسطى إن لم يكن بدونها تماما ، وتكون تبعية الإدارة فيها بشكل مباشر للشركة الأم ويصلح هذا النمط لطبيعة الأنشطة غير المركزية التى لا تتطلب المزيد من التنسيق بين مراحل الإنتاج وغالبا ما يعمل هذا النمط فى إطار الشركات القابضة العالمية International Holding Companies ومن أهم مزاياها إنخفاض تكاليف التعاملات .

٤. هيكل تنظيمي وإدارى قائم على الوظائف المناط تنفيذها ، وهنا تنقسم الأنشطة العالمية الى وظائف مثل : الانتاج ، البحوث والتطوير R & D ، التسويق ، التمويل ، الأفراد ..الخ وهذا النمط يناسب الشركات ذات الهيكل الانتاجى المتجانس Homo - genous product Structure (مثال : التعدين ، الحديد والصلب) ومن أهم مزايا هذا النمط التنسيق الجيد داخل كل وظيفة ، وتترتب المساوئ على الصعوبات الشديدة الناتجة عن تأكيد عالمية التنسيق للأنشطة فى المناطق المختلفة .

٥. هيكل تنظيمي وإدارى قائم على النمط المتوازى للإدارة Parallel Structure بمعنى وحدة تقوم بأنشطتها على التوازى مع الشركة الأم بهدف توجية وإدارة العمليات العالمية ولتغطية كافة الأنشطة الخارجية ، هذا النمط هو أكثرها شيوعا خاصة فى بدايات قيام وإسباغ صفة العالمية على شبكة الأعمال الأوسع على المستوى العالمى ، ومن اخطر عيوب هذا النمط بالنسبة للشركة الأم كثرة تداخل العمليات الغير منسقة التى يصاحبها إنخفاض درجة التنافس الحقيقى بينها وبين الشركة الأم فى أداء العمليات الخارجية .

٦. هيكل تنظيمي وإدارى قائم على نمط المزيج Mixed Structure وفى معظم الحالات يتم ذلك بين النمط الاقليمى Regional والنمط الوظيفى Functional ويتم ذلك عند إختيار الحجم الكبير لوحدات الشبكة العالمية بشكل إنتقائى ، ويعتبر نمط المزيج أكثرها كفاءة نظراً لإعمال مبدأى المركزية واللامركزية بشكل مثالى جدا فى إدارة العمليات والأنشطة ويناسب هذا النمط تأثير ثورة المعلومات على التنسيق والتخطيط الاستراتيجى للشبكة .

ويعتقد القائمون على والمهتمين بموضوع الإدارة العالمية International Management أن نمط المزيج يتمتع بآفاق أرحب وسيكون أوسع انتشارا فى القرن الحـادى والعشـرين نظـرا لقدرته الفائقة لجعل الهيكل التنظيمى الإدارى اكثر مثالية واكثر مرونة مع عناصر عـدم اليقـين المتنامية فى السوق العالمى فى مقابل التحكم فى فيض المعلومات ، والارتفـاع المسـتمر بـالبحث والتطوير R & D وتطوير التصميمات والإنتاج والتسويق وأنشطة التوزيع وما بعـد البيـع ، وإلحاق أكثر الكفاءات البشرية مهارة وخبرة للتعامل مع العملاء ومقاولى الباطن ٠٠ الخ ، الأمـر الذى سيستدعى تخفيضات هائلة فى مراكز إدارة الشركات الأم وتضاؤل حجمها التنظيمى وإلغاء طبقة الإدارة الوسطى نظرا لتلك المرونة التى سيحققها عنصر العمل فى أداء المهام فى كل المراحـل التى تهيئ تنفيذ استراتيجية قيمة مضافة عالية وهى تلك الاستراتيجية التى ستسعى إليها شـبكات الأعمال العالمية على نحو متسارع لاستغلال كافة الفرص المهيـأة أمام تكامل الإنتاج والسـوق العالمى ٠

الفصل الثاني:

الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى

تعتبر الاستجابة الى التغيرات السريعة والمرنه سعيا باتجاه التنافسية والتعامل مع التحديات العالمية الاقتصادية والسياسية والنفاذ الى الأسواق وتشكيل علاقات قوة اقتصادية وسياسية جديدة قائمة على التنافس والتطورات المتسارعة فى مجال حركة رؤوس الأموال والتمويل الدولى وأسعار صرف العملات وإحكام السيطرة على تدفق التكنولوجيات والمعلومات .. الخ . يعتبر ذلك كله – وما يمكن أن يستجد فى إطار العولمة – بما يحمل من مضامين ومدى إمكانية التعامل معه هى تلك المحددات الأساسية لتحديد مستقبل هيمنة وكيان شبكات الأعمال العالمية .

يتحدد كل من الكيان والهيمنة لشبكات الأعمال العالمية بنمط الإدارة الاستراتيجية Strategic Management الذى يركز أساسا بالتأثير فى الأجل الطويل على كافة الظروف التى تقرر موقف وحدات الشبكات الاجمالى والتنافسى من السوق العالمى . ويتضمن ذلك ثلاث متطلبات متداخلة متشابكة ذات طبيعية معقدة بمعنى أنه لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى . يتعلق الأول من هذه المتطلبات بتلك المهام المنصرفة الى تلك التغيرات والتعديلات الضرورية الحاسمة المتعلقة بقضايا ومشاكل التنظيم الداخلى والهياكل داخل وحدات الشبكات وإمكانية إحداث مرونة لتطويرها فورا عندما تستدعى الضرورات ذلك . أما الثانى فيتعلق بنمط واسلوب العلاقات التى ينصب الاهتمام بها على كل من المستهلكين ، المنافسين والشركاء الاستراتيجيين فى البلد الأم أو المناطق المضيفة . وبالنسبة للثالث فإن الأمر ينصرف الى مجالات السياسة الاقتصادية والترتيبات والتشريعات القانونية والتنظيمية لدى كل من البلد الأم والبلد المضيف . هذه المتطلبات الثلاث تعتبر وظائف استراتيجية لشبكات الأعمال العالمية ، ولا يمكن اعتبارها فقط الشروط الكافية للاستجابة لأى تغيرات طارئة فى السوق العالمى بل أيضا يجب اعتبارها شروطا ضرورية للاستجابة للسرعة التى يمكن أن يحدث بها التغيير الطارئ نفسه والتى يمكن إضافتها لتصبح مدخلا (موردا استراتيجيا Strategic Resource) وليست طريقة أو مدخل استراتيجى لمعالجة المواقف فقط .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning أحد أهم التكنيكات Techniques للإدارة الاستراتيجية خاصة بعد ظهور أهميته بشكل نسبى فى أعقاب الحرب العالمية الثانية . ويهدف التخطيط الاستراتيجى فى إطار شبكات الأعمال العالمية ليشمل كافة الأنشطة

بشكل شامل متكامل كلي ويلي ذلك تفصيل المهام بشكل جزئي الى كافة أقسام وأفرع وحدات الشبكة على النحو الذى يضمن إمكانية التصحيح من خلال نظم متابعة كلي – ذاتي على مستوى الوحدة – شبكة فى نفس الوقت حتى فى إدخال أية تعديلات ضرورية فى حينها خلال ممارسة العمل اليومى Day – to – day – running - .

وفى حالات كثيرة فإن مهام إدارة العمليات اليومية أو حتى الإدارة الاستراتيجية طويلة المدى قد تم إنفصالها كل عن الآخر ، ولكن بالرغم من ذلك يبقى أن كلا منهما يسعى نحو تحقيق المهام المخططة وبناء أهداف مستمرة طويلة المدى لأنشطة يومية موحدة .

ولقد فرض التغير المستمر فى البيئة الدولية للأعمال العالمية على المخطط الاستراتيجى لشبكات الأعمال العالمية سرعة الاستجابة للمنافسة العالمية المتصاعدة ، للتطوير التكنولوجى والفنى المتسارع ، ولظهور منافسين جدد لم يشاركوا فى اقتسام السوق العالمى من قبل لهذه السرعة ، وللمخاطر المالية العالمية وإدارة حالات عدم اليقين ، ولتضاعف الأنشطة التى تتسم بالمضاربة أكثر منها بالمتاجرة لتدفقات رؤوس الأموال ، كل ذلك أدى الى تصاعد التفكير بتأمين الأسواق وإعطاء ذلك أهمية قصوى للإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى لشبكات الأعمال العالمية .

وتمثل السنوات الأولى للقرن الحادى والعشرين تحديا آنيا لشبكات الأعمال العالمية لأن موضوع الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى سينصرف الى مزيد من تجميع وتصنيف وتحليل وتقدير المعلومات بغرض تصميم سيناريوهات لبدائل التنافس على أساس استراتيجى أو بمعنى آخر لتصبح " للمنافسة استراتيجيات " متفق عليها ومحددة سلفا . ويعتبر أحد أهم مهامها – أى استراتيجيات المنافسة – هو تبصير الإدارة بالكيفية التى ستتأثر بها شبكات الأعمال العالمية عند حدوث أى تغير فى الظروف العالمية المحيطة ، لأن ذلك بالتالى سيحدد الوضع التنافسى لوحدات الشبكة ، حجم أعمالها ، التكلفة المطلوبة ، تدفقات الربح أو المخاطرة ، الفرص الجديدة أوالبديلة فى الأسواق .. الخ .

إن تحليل أنشطة أكبر شبكات الأعمال العالمية أظهر أن التخطيط الاستراتيجى فى السنوات الأخيرة من التسعينات إشتمل على المجالات الرئيسية التالية :

١. أن التنبؤ بالاتجاهات العالمية السياسية – . الاقتصادية فى ظل علاقات ماكر واقتصادية ، والسياسات الاقتصادية للدول ذات التأثير (الدولة الأم) لم يفلح فى توقع الكثير من المخاطر خاصة ما تعلق منها بحساب المخاطر السياسية أو الاقتصادية • وبالرغم من وضع التحليلات المؤسسة على تشخيص وتحليل أوضاع تفصيلية طويلة المدى فيما يتعلق بمشاكل : التمويل ، التطوير التكنولوجى • • الخ • ، فإن الشبكات قد تاثرت بتغيرات الأسواق على نحو أكثر حساسية بالرغم من المعلومات المتوافرة بشكل منتظم فى الوحدات التى تقوم بأنشطتها فى الدول المضيفة سواء كان ذلك فى الأجل القصير أو المتوسط أو طويل المدى ، وهنا قد يستدعى الأمر الاستئناس أو اللجؤ الى أجهزة ومؤسسات الدولة الأم (الدول الصناعية المتقدمة) للمساعدة فى الإمداد بالمعلومات على كل مستوياها ومجالاها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية لتوقى الفشل فى تبرير التغيرات التى يمكن أن تطرأ على الأسواق •

٢. أن إدارة المعلومات أصبحت واحدة من المجالات الحاكمة فى التخطيط الاستراتيجى • وقد اصبح هذا جليا عبر تلك العمليات التى ركزت على : تجميع – تشغيل – تقدير – المعلومات للاداره العليا التى لا تملك الوقت للقيام بذلك بشكل شامل ومتكامل • ويعتبر أن أهم المعلومات للاداره العليا فى شبكات الأعمال العالمية ووحداها هو ما يتعلق برد فعل العملاء وتلك الاختناقات والاشتباكات التى تحدث داخل أنظمة إدارة شبكة الأعمال العالمية ذاها مسببة الإرتباك أو التأخير أو رفع التكلفة أو فقدان الفرصة أو عدم حيازة الجزء المستهدف من السوق المخطط له مسبقا •

٣. أن دراسة وتحليل ظروف المنافسين اضحت أحد المهام شديدة التعقيد عالية الأهمية لأن هذا يشمل تقدير أنشطة المنافسين الحالية وفحص مدى إمكانية التأثير على أنشطة شبكات الأعمال المنافسة الأخرى خاصة فى الأجل الطويل • ولم يصبح من الغريب أن نسمع عن تجنيد كافة الوسائل (عملاء تخابر داخليين وخارجيين) للحصول على أدق المعلومات المحيطة بظروف السوق (سواء أكان محليا أو إقليميا أو عالميا) • وهنا أيضا حرصت

دول كبيرة على إمداد شبكات أعمالها العالمية بكل المعلومات عن المنافسين فيما يتعلق بتصميم الخطط ، توقعات التوسع فى الأعمال ، سياسات المنافسة ٠٠ إلخ ٠

٤. أن التخطيط الاستراتيجى دعم شبكات الأعمال العالمية فى بناء وتنظيم وتعديل عملية صنع وإتخاذ القرارات والاسترجاع الضرورى للتعديلات والتصحيحات الحاسمة فى جميع أنشطة شبكات الأعمال العالمية (ووحداتها) ٠ ولقد إشتمل ذلك على عدد من المهام يأتى على رأسها إدارة تدفقات المعلومات التى تعنى بإعادة تعريف وتخصيص المسئوليات ومعايير الجدارة على مختلف المستويات التنظيمية المعنية والقائمة على صياغة القرارات الاستراتيجية ٠ ولا يقتصر الأمر على ذلك فحسب بل قد يتعداه الى تحديد طبيعة الاجتماعات والمؤتمرات التى تعقد على مستوى حاملى الأسهم والمديرين ٠٠ الخ التى تساعد على تحقيق الأهداف طويلة المدى ٠ إن ذلك سيلعب فى المستقبل إمكانية تشكيل وتفعيل لغة مشتركة مفهومة داخل شبكات الأعمال العالمية ووحداتها ٠

٥. أن المهمة الأساسية الأولى هى إعداد الخطة الاستراتيجية ذاتها ، وتختلف كل شبكة من شبكات الأعمال العالمية عن غيرها بطبيعة الحال حتى وإن تماثل نوع النشاط ٠ وهذه الخطة الاستراتيجية كوثيقة بها جزء عام يحدد المهام الأكثر شمولية وعمومية ، وأجزاء أخرى عملية Operative Sections التى تحوى اكثر الأنشطة والأعمال والمراحل والأهداف الاستراتيجية وتكون على أقصى درجات السرية ٠ ولأن الخطط الاستراتيجية تحوى فيما تتضمنه المبررات الكافية للقيام بأنشطتها وخططها لتحقيق أهدافها فإنها تختلف بطبيعة الحال ولا تتماثل مطلقا مع شبكات أعمال عالمية أخرى حتى وإن تماثل النشاط ٠ وتعتبر أهداف البيع والأرباح هى قلب الخطط الاستراتيجية لشبكات الأعمال العالمية والتى تكون مدعومة بطبيعة الحال بكثير من التحليلات السياسية - الاقتصادية والتى قد تشمل بالضرورة بيانات شاملة دقيقة ومتعمقة عن الظروف والأحوال الماكرو اقتصادية للدول المضيفة بغرض كسب المزيد من السوق العالمى وإمكانيات التوسع والنمو طويل الأجل ، ويعتبر الإبتكار هنا مكونا حاسما للغاية للتخطيط الاستراتيجى وذلك نظرا لأنه الإطار الذى سيتم إدارة عملية التطوير والتحديث التكنولوجى من خلاله داخل شبكة الأعمال العالمية ٠ وهنا يستلزم الأمر بالضرورة كذلك إفراد جزء خاص بالخطة

الاستراتيجية لتحليل موقف المنافسين وتحليل سيناريوهات إمكانيات توسعهم فى المستقبل ومدى التأثيرات المتبادلة فى السوق العالمى إن تماثل أو لم يتماثل نوع النشاط ،

وواضح أن موضوع التخطيط الاستراتيجى سيصبح من أعقد المهام التى ستواجهها شبكات الأعمال العالمية فى الألفية الثالثة ويعزى ذلك الى الأمور الهامة التالية :

١. تعاظم ظروف عدم اليقين سياسيا ،
٢. تباطؤ نمو الاقتصاد العالمى ،
٣. عولمة الأسواق ،
٤. إشتعال المنافسة العالمية ،
٥. تسارع التحديث التكنولوجى ،
٦. تصاعد ثورة المعلومات والاتصالات والمواصلات ،
٧. دخول منافسين جدد غير متوقعين ،
٨. تهميش الكثير من الصناعات التقليدية ،
٩. وضع شروط قاسية للنفاذ الى الأسواق ،
١٠. تصاعد أهمية الاعتبارات البيئية فى السوق العالمية ،

الفصل الثالث:

تكامل الانتاج العالمى وإدارة الإبتكار والتنمية التكنولوجية

يعتبر التجدد المتواصل والمنتظم لموضوع الابتكار للمنتجات ولطرائق الانتاج أهم تلك الأسس التى تبنى عليها إدارة التكنولوجيا Managing Technology بهدف تعزيز التنافسية فى أى مؤسسة – شركة وحدة – شبكة ، خاصة فى العالم الذى ستهيمن عليه شبكات الأعمال العالمية ، ويعتبر إجراء البحوث فى مواقع الإنتاج In house research وتطويرها وتنميتها أهم تلك الوسائل الفعالة لحيازة التكنولوجيا حتى ولو كانت ذات مصادر خارجية مما يتم من خلاله خلق المبادرات الكفيلة بإقامة المشروعات الجديدة التى تقوم على هذا الأساس ،

وواضح أن مجمل الظروف التى تحيط بالتنافسية فى إطار الاقتصاد العالمى قد أعطت أهمية مركزية لعملية التنمية التكنولوجية مع الاحتفاظ بانسجام الإيقاع بينها وبين تناغم التنسيق لسياسة شبكات الأعمال العالمية فى كافة الأنشطة الأخرى والواضح أن هذه المهمة – التنمية التكنولوجية – ستصبح اكثر تعقيدا حالما تصبح أحد المهام المركزية الاستراتيجية لشبكات الأعمال العالمية عنها فى حالة اقتصار هذه المهمة فى حدود دور الدولة فقط أو حتى فى حدود دولة أم أو دولة مضيفة لنشاط شبكات الأعمال العالمية ،

ويمكن لشبكات الأعمال العالمية القيام بتنفيذ تلك المهمة – البحوث والتطوير R & D والتنمية التكنولوجية على نحو استراتيجى بطرق متعددة كالتالى :

١ – السعى لكسب ريادة فى مجال الابتكار القائم على البحوث والتطوير وبحوث السوق والظروف التسويقية المحيطة بالانتاج أو الخدمات ،

٢ – الإستفادة من ريادة الابتكار لدى الآخرين بغرض إحداث وفورات وتقليل التكاليف ما أمكن والإهتمام بعملية تكيف وتطويع للمنتجات أو الخدمات ،

٣ – إتباع استراتيجية القبول بريادة الآخرين والتفضيل بين البدائل القائم على تحليل التكلفة / العائد الذى يؤثر بطبيعة الحال على هوامش الأرباح للمنتجات أو الخدمات ،

٤ – إمكانية إدماج استراتيجية القبول بالريادة والقبول بالتقليد فى نفس الوقت والمحك الأساسى هنا ليس فقط تقليل التكاليف وتعظيم الأرباح ولكن رواج منتج أو خدمة تظهر بحوث السوق والظروف التسويقية المحيطة إمكانية ارتفاع متزايد لأرقام المبيعات مع الإستعداد لتقديم خدمات مجانية لمرحلة ما بعد البيع .

وواضح أن أى من تلك الخيارات (البدائل) الأربع تعتمد على العديد من الظروف الخاصة . ويعتبر النظام System الذى تتجه شبكة الأعمال العالمية لتقديم السلعة أو الخدمة كمنتج نمطا مميزا وملزما يشكل أحد محددات التنافس مع شبكات الأعمال العالمية الأخرى حتى مع عدم تماثل أنشطتها فى إنتاج السلع أو الخدمات ، كما يعتبر المستوى المتقدم للبحث العلمى والتطوير الفنى والتنمية التكنولوجية ونمط الإدارة لها إبتكارا Innovative أو تقليدا Imitative محددا حاسما لإتباع أحد البدائل الأربع المذكورة . وتعتبر حالة الإبتكار أيا كانت (Monopolistic , oligopolistic) أو المنافسة بالإضافة الى المجالات المتاحة تمويليا وتسويقيا والرصيد المتراكم من الخبرة محددات لها أهميتها وفعاليتها فى نفس الوقت للاختيار من بين البدائل المطروحة أمام شبكات الأعمال العالمية للتعامل مع : الابتكار – البحوث والتطوير . التنمية التكنولوجية فى نفس الوقت على نحو إستراتيجى .

ويعتبر قياس سعة السوق للتكنولوجيات الجديدة (أو للمنتجات الجديدة) من الأمور الهامة نظرا لمقارنة هذه السعة السوقية بالمدى المتاح أمامها فى هذا السوق . ويعتبر إدارة نشاط التطوير والتنمية التكنولوجية فى شبكة الأعمال العالمية مزيجا من التأثيرات التى يجب التحقق منها والتأكد من آثارها على الاستثمار ، التسويق ، أنشطة المبيعات ، سياسات العمالة ، القدرة التنافسية . لأن هذا بدورة يشكل الأساس الذى سيبنى عليه مقارنة أنشطة التطوير ، التسويق ومختلف التكاليف والأرباح المتوقعة .

وتعتبر الاتجاهات الرئيسية التالية هى أهم ما سيتوجب على الإدارة فى شبكات الأعمال العالمية أخذها فى الإعتبار لإقرار تكنولوجيات جديدة :

* يعتبر تعزيز القدرات الابتكارية والدفاع عن الوضع التكنولوجى المتنامى أحد أهم مهام إدارة التطوير والتنمية التكنولوجية فى ظل ظروف تنافس مفتوحة ، وقد تفرض مثل هذه

الأوضاع إتباع استراتيجية المجموعات للمنتج **Groups Strategy into product** التى تفى بحاجات الإنتاج ، وفى نفس الوقت يسعى الى التقليل من تكلفة البحوث والتطوير وتعجيل العوائد ويعتبر أفضل نموذج فى هذه الحالة هو التحالفات الاستراتيجية **Strategic Alliances** ؛

* يعتبر شمولية التكنولوجيات الأساسية **Basic Technologies** أساس لإحداث ثورة حقيقية فى الإنتاج وتقديم الخدمات فى غالبية المجالات التقليدية ، ويجب إعتبارها أساسا للقيام بقيادة عملية تقديم لمنتجات جديدة بطرق إنتاج جديدة بنوعية جديدة وجودة اشمل وأعلى ، وبهذا يكون هناك ربط حقيقى بين المجالات الوظيفية فى شبكات الأعمال العالمية ومختلف أنشطة ومجالات البحوث والتطوير من خلال إدارة عملية الابتكار ؛

* تعتبر إمكانيات الإستفادة من تعزيز القدرات الإبتكارية على المستوى العالمى وإنتشارها يفتح الفرص أمام شبكات الأعمال العالمية لعملية تبادل خبرات أنشطة الإبتكار ويساعد على إحداث لا مركزية فى تدفق وإنسياب إكتساب تلك القدرات عبر وحدات الشبكات أو حتى بين الدول التى تستضيف أنشطتها وكذا المناطق المتناثرة عبر العالم ، ولا يخفى ما لأثر ثورة المعلومات من تقليل التكاليف الى حدها الأدنى حيث تتوفر الخبرات والبنية الأساسية البحثية فى معظم هذه القواعد (الدول - المناطق) ؛ وفى هذا فإنها تخاطب الأجل الطويل للمحيط العام للتنافسية التى يمكن أن تتمتع بها شبكات دول أخرى مع إحتمال الحيلولة دون دخول منافسين جدد بشكل أكثر تأثيرا وفعالية ؛

* تعتبر النجاحات التجارية للإبتكار والطريقة التى تنتشر بها الإبتكارات المنافسة فى أحيان كثيرة غير دافعة لتقدم فنى سريع ومثل هذا التغير غالبا ما يكون عالى التكلفة ولكن النجاح التجارى الحقيقى قد ينبع من إبتكارات صغيرة متتابعة خاصة فى مجموعات المنتج أو الخدمات ، وهذا بالطبع قد لا يفرض على شبكات الأعمال العالمية النمط الذى لا يمكن الهروب منه أو إهماله من تدعيم التوجه ذات التكلفة العالية للإبتكارات ، ويبقى سؤال الخيار أمام شبكات الأعمال العالمية فى الكيفية التى تمكنها من إحداث مزيج ملائم لأنشطتها ووحداتها والارتفاع بقدراتها التنافسية بهدف تعظيم أرقام مزيج المنتج وتقديم الخدمات معا ؛

أن الأهمية الحاكمة فى عملية صنع وإتخاذ القرار لتطوير وتنمية المنتج (المنتجات سلعا كانت أو خدمات) تتأتى من مصدرين أساسيين : أول هذين المصدرين يتمثل فى البحوث والتطوير R & D كنشاط داخل الشبكة ذاتها أو داخل شبكات أخرى (ويجوز أن يتم ذلك عبر الوحدات لتلك الشبكات) بالإضافة الى ما يمكن أن يستورد من تكنولوجيات من خارج تلك الشبكات (أو من خارج الدول الأم للشبكة) ويتحكم فى ذلك بالطبع الظروف والمتطلبات المحيطة بالسوق ، والملاحظ أن هناك حاجة ملحة الى إنضمام كل مصدر للآخر حسبما يتفق المزيج الملائم لمخاطبة متطلبات السوق ، كما يلاحظ أيضا أن الأفكار المتجمعة حول تطوير وتنمية المنتج إنما تغذى فى النهاية وتصب فى الرصيد المتراكم للبحوث والتطوير بشكل نهائى ، وليس من المبالغة أن آلاف الأفكار التى تظهر وتتصاعد سنويا عبر نشاط البحوث والتطوير فى شبكات الأعمال العالمية تخضع لعملية إنتقاء وغربلة حاسمة لإخضاع اكثرها معقولية ونضجا (جدية وجدوى) لاختبارها من كافة الزوايا الفنية - التكنولوجية ، التوزيعية - التسويقية ، المالية - التمويلية ، ولكن مثل هذه الأفكار الاستراتيجية تكون مصطحبة بتنبؤات علمية - فنية تخاطب آفاق التنمية والتطوير فى الأجل الطويل وآثارها المستقبلية المتوقعة والمستهدفة ، وعلى مستوى وحدات الشبكة فإن مثل هذه التنبؤات تحدد الآفاق طويلة المدى لأنشطة الشبكة (الشبكات) وينعكس ذلك بالطبع على تقدير الكفاءة اللازم تفعيلها فى أنشطة البحوث والتطوير منسوبة الى المنافسين فى الشبكات الأخرى ، وهنا تلعب خطط الإبتكار وتطوير المنتج فى الأسواق المختلفة (فى أسواق دول ومناطق مختلفة متباينة ثقافيا متمايزة ومتباينة إستهلاكيا) دورا حاسما إن لم يعطى فرصة التوسع فى الإستيلاء على مساحة أكبر من السوق فعلى الأقل الإحتفاظ بالمساحة التى تم السيطرة عليها بالفعل ، ولا يخفى بطبيعة الحال أن هناك عدد من العناصر التى تدفع بالشبكة الى كل من الحالين ، مزيد من مساحة فى السوق أو الإحتفاظ بما تم السيطرة عليه ، هذه العناصر تتمثل فى تصميم المنتج ومواصفاته القياسية الفنية التى تلعب اكثر الأدوار حسما لقضية مساحة السوق ، كما تلعب برامج تطوير المنتج وبرامج خدمات ما بعد البيع أثرا حاسما آخر فى عملية التسويق فى الأسواق المختلفة (أسواق الدول) كما تلعب أى إضافات لتحسين المنتج (تصميم ، جودة ، خدمات ما بعد البيع ... الخ)، دورا إضافيا ترويجيا للمنتج ، وقد تضطر شبكات الأعمال العالمية فى تنفيذ استراتيجيتها للحفاظ على أسواقها فى المستقبل فى ظل تصاعد التنافسية والعولمة الى اختيار هام وحاسم هو : إما الإنتاج عالميا على أساس معايير التطوير القياسية أو الإنتاج محليا على أسس نفس المعايير مع ضرورة الإستجابة لمتطلبات كلا من السوقين ، وقد

يتصور أن هذا الأمر يسير ، والواقع ينبئ بأنه التحدى الحقيقى لآداء شبكات الأعمال العالمية ليس للحفاظ على الأسواق فقط ولكن لإستمرار وجودها ذاته . وعلى هذا الأساس تتحدد برامج العمل اللازمة لخطط التطوير فى الأسواق المختلفة لمنتج واحد (منتجات متماثلة) أو مزيج منتجات (مع إمكانية تقديم خدمات تسويقية) أو مزيج منتجات وخدمات (مع إمكانية تقديم خدمات ما بعد البيع) بعدد من الاعتبارات .

هذه الاعتبارات تتركز فى إمكانية تكوين فرق ومجموعات عمل بحثية إقليمية / محلية ، تخصيص مهام أخرى محددة لفرق مجموعات عمل دولية / إقليمية ، توفيق مجموعات عمل بحثية دولية / محلية لتشكيل ملامح أساسيه أمام متخذ القرار (فى الدولة الأم) لصياغة إستراتيجية/ سياسة / برامج لتنفيذ خطط التطوير . وفى نفس الوقت فإن الأمر يختلف عن ذلك كثيرا بالنسبة لخطط التسويق .

وفى حالات أخرى فإن مناقشة الحالة التى يكون عليها نشاط البحوث والتطوير R & D فى بعض الشبكات ينبئ بأن نواتج البحوث والتطوير لن يتمخض عنها ظهور منتج جديد (منتجات جديدة) ويكون التركيز هنا على العمل لإمتداد أطول لحياة منتج قائم وموجود فى الأسواق فعلا تحديدا لدورة حياته وترويج مبيعاته فى الأسواق . وفى هذه الحالة تنحو شبكات الأعمال العالمية صوب إتجاهين : <u>الاتجاه الأول</u> : تحديث فى شكل وإضافة فى إستخدامات المنتج أو <u>الاتجاه الثانى</u> : البحث عن أسواق جديدة يعتبر المنتج (المنتجات) فيها منتجا جديداً تماما .

الكثير مما ذكر عن المهام التى تقوم على تطوير المنتج تقع على عاتق طاقم (أطقم) البحوث والتطوير و / أو عملية إدارة البحوث والتطوير ذاتها ، وهنا يلزم التعرف على تلك المهام الأساسية التى يتوجب على شبكات الأعمال العالمية القيام بها فى التالى :

١. تحديد أهداف البحوث والتطوير وإختيار مجالات التنمية المأموله وتحديد مناطق الفشل فى المجالات المحددة سابقا خاصة المعمول بها منذ أمد طويل .

٢. إقرار الخطط الداخلية لمجالات البحث وموضوعاتها الأكثر إلحاحا ، مع تحديث الأطقم البحثية حتى ولو من خارج الشبكة فى صورة تعاون بحثى لشبكات أخرى تقوم على أنشطة مماثلة .

٣. البحث عن وإلحاق قدرات بحثية بشرية جديدة بمحفزات مادية ومعنوية تتأسس على خبراتهم ومؤهلاتهم وإبداعاتهم المرتقبة للمهام التى ستوكل إليهم .

٤. توفير الظروف المواتية التى سيعمل فيها الباحثون فى المجالات التى حددتها لهم الشبكة .

٥. المتابعة والمراقبة الدورية لسير البحوث بناء على النتائج المحققة وتوقيتات الإنجاز وتكلفة المراحل التى يمر بها البحث وإحداث التعديلات إذا لزم الأمر فى حينه .

٦. الترجمة الواعية لنتائج البحث فى ظهور منتج (منتجات) جديد أو طرائق إنتاج لم تتمتع بها خطوط إنتاج الشبكة من قبل .

٧. المزج بين النتائج العملية فى المختبرات (المعامل) وتقديم المنتج الجديد فى الأسواق أو استخدام تكنيكات وطرائق انتاج حديثة لصقل الجودة ، إستخدام المنتج تحت ظل المواصفات البيئية المحددة والمطلوب توافرها ، عمل التعديلات الضرورية المؤدية الى تعظيم الإستفادة من المنتج (المنتجات والخدمات) المطروح بالأسواق .

٨. التأكيد على أن المعرفة الفنية Know - How وتنميتها داخل الشبكة يتفق مع الطلب الجديد المتصاعد على عملية الإنتاج التى تمت من خلال نشاط وخطط وبرامج البحوث والتطوير .

تظهر الأمثلة الكثيرة والناجحة لكثير من شبكات الأعمال العالمية الحاجة الى الإبقاء على العلاقة بين البحوث والتطوير من جهة والتسويق من جهة أخرى، كأنشطة هامة من جانب عملية الإدارة داخل شبكة الأعمال العالمية ولكن التأكيد هنا يجب أن يكون منصبا على الجانب البحثى الذى يمكن أن يفيد إدارة التسويق فائدة مباشرة وحاسمة . ويلزم هنا التنويه الى إمكان الإستفاده من المساهمة الاستراتيجية لخمس وظائف هامة يقوم بها المديرين وتقوم عليها وعلى

تطويرها شبكات الأعمال العالمية وهى : البحوث – التطوير والتنمية – الانتاج – التسويق – التمويل .

ولا يخفى هنا كذلك بطبيعة الحال أن التنمية التكنولوجية لشبكات الأعمال العالمية قد إستوعبت درس جدوى الاستفادة من المدخلات الكثيفة البحثية خاصة فى المراحل الحرجة (عمليات التطوير – إعادة التنظيم – ترويج منتج جديد – ظهور منافسين جدد .. الخ) ، تلك التى تمتلك الخبرة والدراية العالية جدا فى أعمال البحوث والتطوير وإدارتها خاصة بتلك المؤسسات المتخصصة (معاهد بحوث – محطات تجارب – جامعات – مراكز دراسات استراتيجية .. الخ) .

أن التعقيد الشديد لمهمة التعاون أو التنسيق فى ظل تكامل الإنتاج العالمى أو تكامل الأسواق فى ظل التنافسية والعولمة سيفرض نمطا جديداً للإدارة الدولية لشبكات الأعمال العالمية فى مجال التكامل الدولى لإنتاج المنتجات كسلع او كخدمات . ويبقى السؤال هنا ما هو هذا التكامل الذى نتحدث عنه ؟ هل هو ذلك النمط البسيط أو المركب (المعقد) ؟ وما هو الارتباط بينهما ؟ وينتشر التكامل البسيط **Simple Integration** عبر المهام المختلفة للإنتاج فى مختلف الدول من خلال موافقة الجمعية العمومية ومجلس إدارة الشبكة فى الدولة الأم أو كلما سنحت ظروف ومتطلبات السوق بذلك من خلال الوحدات التابعة فى الدول المضيفة (مثال : صناعة تجميع وصناعة السيارات التى تتطلب التنسيق المتعذد بين موردين كثيرين جدا ومقاولى الباطن) ، ومع ذلك فإنه يبدو إن الإدارة على مستوى كلى عالمى ليست من السهولة لتحمل كافة تبعات تكاليفها . وفى معظم الحالات فإن شبكات الأعمال العالمية تقوم بتنظيم عمليات تكامل الإنتاج فى إطار تنظيمات إقليمية . أما ذلك التكامل المعقد **Complex Integration** فأنه يشتمل على عمليات إنتشار كافة الوظائف بشكل عالمى ، لأن الشبكة فى الدولة الأم تبقى على هيئة مركز توجيه مركزى صغير نسبيا ، بينما تنتشر التسهيلات المتاحة للبحوث والتطوير ، إدارة الأموال ، التسويق .. الخ فى الدول المضيفة تبعا لما تراه شبكة الأعمال العالمية بمعايير التكلفة / العائد لتأدية أنشطتها بالكفاءة المطلوبة ومستوى الجودة الملائم والقيام بالوظائف وطرح المنتجات وتقديم الخدمات . ويبدو أن نمط التكامل المعقد (المركب) هو النمط الذى سيروق شبكات الأعمال العالمية إتباعه مستقبلا خاصة فى

منتجات المواصفات القياسية العالمية وخير أمثلتها الألكترونيات الاستهلاكية وصناعة السيارات ، وصناعة المعلومات (وكلها صناعات ذات قيم مضافة عالية) .

ومن ناحية أخرى فإنه على المستوى العالمى هناك العديد من المهام الاقتصادية والفنية التى يجب تحقيقها عند الأخذ بتنظيم نمط الإنتاج المتكامل Integrated production لأن ذلك يتضمن إدارة الأسعار ، النقل ، إدارة المخزون ، التمويل .. الخ .

وكذلك فإنه يلزم لتحقيق سياسة شبكة الأعمال العالمية ، أن تقرر كيف يمكن أن تحقق لنفسها تلك السياسة فى إطار ما يفرضه الإطار العالمى للقيام بأنشطتها وكيف تتعامل مع مقاولى الباطن والموردين المستقلين عنها ، باعتبار أن هذا النمط من التعامل (مقاولى الباطن والموردين) يعطى فرصة لوفورات تحققها . إن ذلك ينعكس فى توجهات شبكات الأعمال العالمية الى الدول المضيفة ذات جداول الأجور المنخفضة والبحث عن إمكانية تنفيذ برامج البحث والتطوير بكفاءة عالية (قد يكون من غير مواطنى الدول المضيفة فى غالب الأحوال وهذا ينتفى مع الطموح الى الأستفادة من الترحيب بالاستثمار الأجنبى المباشر فى نقل التكنولوجى خاصة فيما يتعلق بنمط إدارة البحوث والتطوير والمعرفة الفنية) . وبالرغم من ترجيح كفة التعاون مع مقاولى الباطن التى تعتبر شبكة الأعمال العالمية أن النمط يتمتع بعدد من المزايا : -

١. تأمين سوق كبيرة .
٢. الخبرة بتكنولوجيات محلية تحافظ على جودة المنتج النهائى .
٣. إكتساب السمعة لدى المستهلك المحلى وشبكات الأعمال العالمية الأخرى .
٤. المصداقية وإمكانية جذب شبكات أخرى للتعامل فى سوق البلد المضيف .

ومع ذلك فإن نمط مقاولى الباطن يعرض الى تقلبات وتغيرات فى معدلات دوران تنفيذ كافة أنشطة ووظائف وسياسات شبكات الأعمال العالمية وبالمثل أيضا إمكانية تعريض الاقتصادات الوطنية (خاصة فى مجالات الصناعات التجميعية : الالكترونيات والسيارات) وبالرغم من ذلك فإن هناك القليل من المزايا التكنولوجية الفنية والاقتصادية - التجارية المؤثرة على بعض الأنشطة المحلية فى الدول المضيفة خاصة فى مجالات الإنتاج وإدارة الجودة الناتجة عن الخبرات المكتسبة للتعامل مع شبكات الأعمال العالمية والتى يمكن أن تنعكس على منتجات الدول المضيفة فى الأجل الطويل .

الفصل الرابع:

التسويق الدولى وسياسة شبكات الأعمال

من غير المتصور ادراك ما يجرى للسوق العالمى من عمليات تعبر عنها مفـــردات العولمـــة (الكونة) Globalisation بدون ادراك مواز تماما للطبيعة غير المألوفة (السوية والمعقدة) لعمليـــة التحولات الجارية Current Transformation Process عالميا واقليميا ووطنيـــا وقطاعيـــا . وذلك فيما يخاطب منظومات :

- السياسة والأمن والإستراتيجية ،
- الاقتصاد والمال والتجارة ،
- الثقافة والمجتمع والمؤسسات ،
- التعليم والتدريب والتكنولوجيا ،
- المعلومات والاتصالات والمواصلات ،

ويعبر المعروض والمطلوب عالميا (سلع وخدمات) بصيغته وبشكله المنمـــق Uniformity في بعض الصناعات وبدرجة أقل في غيرها من صناعات أخـــرى ، الى بـــث قيـــم التجـــانس Homogenization في أرجاء الاقتصاد العالمى بحلول القرن الحادى والعشرين .

ويعتقد أن الأساس الهام تحت أى ظروف تتحكم في السوق الدولية يقوم على العنـــاصر الأساسية التالية :

- العملاء (أفراد - شركات)
- مؤسسات الدولة
- وحدات شبكات الأعمال العالمية الأخرى

إن زبائن الشركات العملاقة الكبرى أو عابرات القومية ، مثلا "يستهلكون نفس الســلعة ويطلبون نفس الخدمات " على اختلاف الـــدول في مفـــردات الموقـــع الجغـــرافى ، التوجـــه الأيديولوجى ، تبنى سياسات اقتصادية / مالية /تجارية ، ثقافة المجتمع ، تنظيماته المجتمعيـــة ، دور سياسات الدولة ... الخ . ويعتبر الاختلاف الحقيقى بين هذه الدول بعضها البعـــض قـــائم علـــى نموذج ونمط الاحتياجات الذى يعبر عن صورة واسعة لمساحة الخيارات حتى مع افـــتراض تمـــاثل مستويات التنمية لها ، إن السؤال المطروح والمطلوب الإجابة عليه سيتركز في الكيفية التى يمكـــن

لهذه الدول من خلالها التعامل مع منافسة قوية جدا (شرسة) تم التمهيد لعمليات إرهاصاتها في أرجاء الاقتصاد العالمي عشية انتهاء الحرب الباردة وصولا لهدف كسب العملاء ، توسيع الأسواق ، أو فتح أسواق جديدة فقدت مناعة اختراقها بعمليات كافة مفردات التحول في ظل مرحلة انتقال غير مسبوقة للنظام العالمي كله . ويؤكد بعض المراقبين والمحللين أنه لم تبق غير أيام تمثل عمر سنوات قليلة جدا قادمة سيتم فيها سقوط كافة أنواع الحماية وتأمين الأسواق ، وضمان استقرار الأسعار وأنماط الاستهلاك ... الخ على غرار ما كان سائدا في أسواق المستعمرات القديمة والحديثة أو في السوق الاشتراكي قبل سقوط حائط برلين وانهيار الكتلة السوفييتية .

تشكل إدارة التسويق – كعلم وفن ومنافسة – مركبات عديدة هامة متداخلة ومعقدة جدا وقد تتمايز من سوق إلى سوق ومن سلعة إلى سلعة ومن خدمة إلى خدمة ويعزى ذلك إلى الاختفاء الحقيقي لتلك الأنشطة العامة (التقليدية) للتسويق التي لازمت العوامل الأساسية المحركة لهذا النشاط في شركات الأعمال في السابق .

وبالرغم من أن هذه الأنشطة التقليدية كانت تغطي مجالين هامين :

- اختيار الأسواق المستهدفة .
- إدارة عملية المبادلات .

إلا أن أهمية موضوع التسويق إرتكز على حقيقة هامة عبرت عنها تلك التكاليف التي كانت تدفعها عابرات الجنسية في إطار عمليات المبادلات التي وصلت في العادة (٤٥–٥٠%) من التكاليف الكلية . ومن هنا تأسس فكر حسم الموضوع (أي حجم التكلفة المذكورة) باعتبار التسويق الفعال الكفؤ مدخلا للتنافسية ، ويضع هذا الاعتبار إدارة التسويق في شبكات الأعمال العالمية أمام اعتبارات جديدة تتركز في الآتي :–

- اختيار الأسواق المستهدفة
- اختيار وفحص خصائص هذا السوق
- تقرير استراتيجية تسويقية خاصة بكل سوق .
- تنفيذ واختبار الاستراتيجية في أسواق دون غيرها .

- تقييم النتائج المتحصل عليها .
- إجراء تعديلات بغرض إمكانية للتعميم وإعتبار الخصوصيات .

ومن هنا تتضح الأهمية الاستراتيجية الملقاة على عاتق إدارة التسويق (كوظيفة - وأفـراد) للعمل في إطار شبكات الأعمال العالمية في القرن الحادى والعشرين نظرا للاختلافـات الثقافيـة الكبيرة والتباينات المجتمعية والتفاوتات التنموية ، الأمور التى يمكن للتسويق الـدولى أن يعبرهـا برغم المسافات البعيدة جغرافيا من خلال نمط الإدارة التى تتبعه شبكات الأعمال العالمية ووحداتها المنتشرة عالميا حتى اذا اقتضى الأمر بتطبيق نظام الإدارة عن بعـد **Remote Management System**

وقد يدعى البعض بإمكانية تطبيق - استمرار تطبق - أنماط قديمة في إدارة التسويق كانت متبعة في الماضى والانتشار في الأسواق الجديدة على مراحل :

"Spread into a new market in stages"

حيث (فى العادة) يتم البدء بصادرات (أو واردات) بسيطة عادية وغير معقدة **(Plain Exports or Imports)** .

ولكن فيما يبدو فإن تعقيد الظروف المحيطة بالاقتصاد العالمى والإرهاصات الـتى تمـهد لدخول القرن الحادى والعشرين ستجعل من المنافسة الضارية بين شبكات الأعمال العالمية ناموسـا يفرض سرعة وفجائية الحركة إلى الأسواق نظرا للتغير والتكيف السريع الذى سـيفرضه الأمـر الواقع والمؤثر والمحرك بالضرورة على أخطر الأنظمة الموجودة حاليا :

- إنسياب المعلومات
- حركة رؤوس الأموال
- التخطيط الاستراتيجى
- الادارة الاستراتيجية
- التسارع التكنولوجى

ولغرض التقليل من تكلفة التسويق فستحاول شبكات الأعمال العالمية اللعب على قاعدة من الاقليمية لتجميع مجموعة دول يمكنها تطبيق استراتيجيتها التسويقية فيها وللتعامل معها بما يسمح بهامش مناورة مرن جدا لتطبيق هذه الاستراتيجيات وذلك من خلال الاختلافات المتمايزة بين عملاء وزبائن هذه الدول ومتطلباهم الحقيقية . ويلقى ذلك عبئا ضخما على كاهل بحوث السوق وتحليل الأسواق ، وتظهر الأهمية المتصاعدة لتطوير المحتوى العلمي والمداخل العملية لتطبيقاها ليس فقط لتحقيق الاستراتيجيات التسويقية لشبكات الأعمال العالمية ولكن أيضا لتحقيق أقوى ارتباط ممكن بين مجمل العلاقات المعتمدة على بعضها وكذلك للاعتراف بحجم المشاكل ومساحة الفرص التى يمكن التنبؤ بها في الأجل المنظور والمتوسط . إن ذلك يجب أن يعتمد على كوادر مؤهلة تأهيلا خاصا ومتميزا بالاضافة إلى الاستعانة بشركات الاستشارات المتخصصة في هذه المجالات وكذلك مراكز ومعاهد البحوث القائمة على الفكر الاستراتيجى والشئون الدولية نظرا للطبيعة المعقدة جدا التى ستواجهها شبكات الأعمال العالمية للتعامل مع أسواق القرن الحادى والعشرين .

إن الهدف لكسب الأسواق استراتيجيا في مرحلته الأولى سيطور بالضرورة من طبيعة الأنشطة الملقاة على إدارة التسويق وتحديث أدواها والتى يمكن أن تعتمد على بناء شبكة من الوكلاء (مقاولى الباطن) المحليين الأمر الذى سيفرض نظما أكفأ وأحدث وأسرع لتقديم المعلومات لتغطى الكثير من المسائل المتعلقة بـــ :

- إمكانية الاعتماد على مصادر التوريد .
- مدى الإمدادات المتاحة وتنوعها .
- أثمان عوامل الإنتاج
- تنظيم عمليات الائتمان
- خدمات ما بعد التعاقد والبيع
- .... الخ .

وتعتبر المرحلة التالية في إدارة التسويق هى المرحلة الفعالة لتكييف المنتج أو الخدمة لسوق بعينها عبر التعامل مع خصوصيات كل سوق على حدة فيما يتعلق بـــ :

- تحديد الأسعار
- بناء شبكة التوزيع .
- تنظيم الحملات الإعلانية .

- تقنين أنظمة التأمين .
- تحديد بدائل أنظمة التسليم .
- تصميم وتهيئة أماكن التخزين والانتاج .
- .... الخ .

ولا يستطيع أحد إنكار هذا التقدم المذهل الذى تحقق بالفعل في تنظيم وادارة أنشطة وعمليات ومهام التسويق الدولى خلال العقود القليلة الماضية . وما ينتظر من تحديث مرتقب أيضا في المستقبل فربما تكون الرؤية مركزية في إدارة التسويق على مستوى شبكات الأعمال العالمية ، ولا مركزية بالنسبة لوحداتها المنتشرة إقليميا وجغرافيا وكذلك قائمة على بعض التنظيمات التى تحتم خصوصية أسواق المناطق أو مجموعات المنتجات المختلفة أو المتماثلة أو المتكاملة .

وقد يكون من بين الاستراتيجيات التسويقية المعروضة والمطلوب اتباعها وإقرارها من جانب شبكات الأعمال العالمية ما يلى :

أولا : استراتيجية عالمية شاملة A Global Strategy

ويمكن اتباعها في حالة ما إذا كان المنتج أو الخدمة المطلوب تسويقها من الصعب التحول عنه في الأسواق العالمية . وهنا تسعى شبكات الأعمال العالمية الى الأسواق التى تروج فيها المنتج ذى البراءة العالمية دون إحداث أى تكييف يذكر على أساس المعايير والمقاييس الدولية المتعارف عليها .

ثانيا : استراتيجية تحترم الخصوصيات المحلية A Localized Strategy

ويمكن اتباع هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان المنتج أو الخدمة المطلوب تسويقها يتمتع بمرونة كاملة للتكيف مع كل سوق والاستجابة لخصوصياته . وهنا يقع على عاتق شبكات الأعمال العالمية قدرا كبيرا وضخما جدا من المهام والعمليات التى تستلزمها هذه المرونة المطلقة وتكييف وتعديل المنتج والخدمة للاحتياجات وللمستويات والمعايير المحلية وفى كل سوق على حدة .

ثالثا : استراتيجية اقليمية A Regional Strategy

وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان المنتج أو الخدمة المطلوب تسويقها يتمتع بقبول يعطى دولا متعددة في منطقة جغرافية (أو مناطق جغرافية) معينة حتى إذا استلزم الأمر اجراء بعض التعديلات أو التكييف النسبى للمنتج أو الخدمة لظروف محلية في بعض هذه الدول . وتعتبر هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية التسويقية الوسط بين الشاملة العالمية والمحلية المطلقة باجراء المزيج الأمثل لطرح وترويج السلع والخدمات بالاستجابة للاحتياجات والمعايير المحلية كلما كان ذلك مؤشرا ايجابيا لتنافسية شبكات الأعمال العالمية في اقتسام النفوذ واختراق الأسواق .

من الواضح أن الإستراتيجية (أو الإستراتيجيات - أو المزيج الأمثل منها) التى تتبعها شبكات الأعمال العالمية تعتمد أساسا والى حد كبير على طبيعة السلعة أو الخدمة المطروحة للسوق العالمى (مثال : المشروبات الغازية في السوق العالمى لا تحتاج الى عملية تكييف اقليمية ومحلية ذات طبيعة خصوصية لتلبى احتياجات هذه الأسواق) . ولا ينبغى أن يتصور البعض أن القيام بعمليات التكييف هذه عند الحاجة إلى اقرارها أمر يسير أو غير مكلف وهنا تواجه شبكات الأعمال العالمية مسألة السعر حيث هو أخطر الأدوات المحددة للتنافسية على المستوى العالمى ، والذى يعتبر من أهم السياسات التى تتحكم فيها وتؤثر عليها العوامل الحاكمة التالية :

- هدف تحديد سعر معين (تحقيق احتكار - إضعاف منافسين - تقديم منتج جديد) .
- التكاليف العامة والخاصة (والتى تتعلق بالإمداد بالسلعة أو الخدمة والتكلفة الخاصة المتعلقة بالنظام أو النظم التسويقية ككل) .
- سعر المستهلك القادر على الشراء وارتباط ذلك بالسلوك الاستهلاكى العام .
- الأحوال العامة وهيكل السوق في مجتمع ما .

يعتبر اختيار ومراقبة قنوات البيع ومنافذ التوزيع أحد أهم المظاهر التسويقية التى تؤثر على إدارة التسويق بشكل حاسم . وقد تلجأ شبكات الأعمال العالمية الى إدماج البيع بالجملة والقطاعى في شبكات توزيعها بما يضمن تحقيق أرقام عالية للبيع بالقطاعى بالإضافة إلى الحصول على معلومات مفيدة جدا عن سلوك المستهلك واحتياجاته الحقيقية كمتطلبات في السلعة أو الخدمة وآرائه التى تخدم عمليات التطوير والتحديث لتقديم المنتج أو الخدمة بشكل أفضل مستقبلا :

إن الطبيعة المركبة للتسويق الدولى حيث العبور الى ثقافات مختلفة ومتعـددة ، عـادات استهلاكية ، رؤى متعارضة لشبكات الأعمال العالمية للأسواق من خلال التنافسية ، كل ذلـك وغيره يجعل من وضع ادارة التسويق (كوظيفة - وأفراد - وأنشـطة - وعمليـات وأدوات ....الخ) بين أيدى عالية ومتميزة التأهيل والخبرة والدراسة والرؤى والمهارات أمـر إسـتراتيجى ويعتبر التفاوض أحد تلك المهارات الحاسمة التى تتمتع بها أطقم وكوادر الخـبرات في شـبكات الأعمال العالمية ، حيث يزعم البعض أن "التسويقيين الممتازين هم المفاوضين الممتازين Excellent marketing people are excellent negotiators لأن عملية التفـاوض موضـوع مسـتمر لشبكات الأعمال العالمية في المجالات التسويقية ومع كوادر تقوم بالأمور التالية :

- المشاكل الداخلية لشبكة الأعمال العالمية ووحداتها على اتساع العالم .
- الخبراء الماليين والتمويليين .
- مديرى الانتاج .
- مقاولى الباطن والوكلاء .
- أطقم البحوث والتطوير .
- وكالات الدعاية والاعلان .
- أطقم المبيعات ومنافذ البيع والتوزيع .
- .... الخ .

وبالرغم من التشابه الكبير بين أساسيات عمليات التفاوض في التسويق الدولى والمحلى إلا أن ما تفرضه ظروف ومناخ وبيئة ومحتوى وأهداف عملية التفاوض في التسويق الدولى يفـرض على المفاوض على المستوى الدولى أن يتمتع بمهارات وتكتيكات غير محدودة لما ستفرضه ظـروف المنافسة الدولية في القرن الحادى والعشرين والتى يجب تطويعـها في آداء شـبكات الأعمـال العالمية .

الفصل الخامس:

المخاطر والإدارة المالية العالمـــية

يتأتى ارتفاع درجة المخاطر لشبكات الأعمال العالمية من ناحيتين أساسيتين تتعلـق الأولى منها بالناحية الداخلية التى تتكون من التكاليف التسويقية بالإضافة إلى تكلفة البحوث والتطوير . أما الناحية الثانية فهى الناحية الخارجية التى يتكامل فيها تباطؤ نمو السوق في إطار السوق العـالمى مع اشتعال حدة المنافسة المتصاعدة على الأسواق العالمية . ويفرض ذلك على شبكات الأعمـال العالمية نمط مختلف لإدارة المخاطر وتناول عوامله المختلفة التى ستؤثر على مجمل سياسات شبكات الأعمال العالمية في القرن الحادى والعشرين .

ويعتبر تحليل المخاطر ونظم إدارتها من أهم الأمور الحاسمة في التأثير على التنافسية نظـرا للمدى الواسع لتلك العوامل النابعة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية في البلدان التى تتواجـد بها وحدات شبكات الأعمال العالمية . وتنبع أهمية تحليل وتقليل المخاطر السياسية ليس فقط عنـد اختيار بلد ما لدخول الاستثمارات الأجنبية إليها ، لكن أيضا عند بدء مرحلة التشغيل الفعلـى لهذه الاستثمارات في تلك البلد . إن ذلك يظهر بوضوح خاصة في تلك البلدان الـتى تتطلـب أنشطة ضخمة خاصة فيما يتعلق بالاستثمارات في قطاعات إنتاج المواد الخـام والـتى يسـتحيل تحريكها أو نقلها على نحو يقلل ما أمكن من تكلفة التعرض لهذا النوع من المخاطر . ولا يقل عـن ذلك مخاطر احتمالات المصادرة أو التأميم . وإن تراجع ذلك كثيرا خاصة مع بداية النصف الثانى من عقد التسعينات على المستوى العالمى .

وبتوخى مقتضيات الحذر فإن توقع فرص حدوث أى هزات للاستقرار السياسـى في أى بلد ما فإن شبكات الأعمال العالمية تتدبر الأمر من خلال كوادر عالية الكفـاءة وإدارات تقـوم على جمع وتصنيف وتحليل كافة المعلومات السياسية مهما كانت درجة أهميتها وسريتها بالاضافـة إلى اعتمادها كذلك على المؤسسات ذات السمعة الدولية في هذا الشأن . وقد يستعان كذلـك بالأجهزة المركزية للدولة القائمة على متابعة مثل هذه الأمور (مثال : تقوم اليابان بامداد كافـة شركات الأعمال العملاقة بها وشبكاتها عبر دول العالم بالمعلومات السياسية الدقيقة لمسـاعدتها في اتخاذ القرارات المناسبة وفى التوقيتات المناسبة لتقليل حجم المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها تحـت أى ظروف أيا كانت) .

هناك العديد من العوامل المحددة لحجم المخاطر التى تحيط بأنشطة شبكات الأعمال العالمية والتى ربما تكون مرتبطة بفساد عملية اتخاذ وصنع القرارات ، التغيرات الغير متوقعة والمفاجئة في ظروف الأسواق (عالميا – محليا) ، تغيرات غير متوقعة في أسعار الصرف للعملات وتعتبر المخاطر الناتجة عن التغيرات المفاجئة عن اهتزازات حادة لأسعار الصرف من ذلك النوع القاتل نظرا للحاجة المستمرة لشبكات الأعمال العالمية إلى درجة السيولة النقدية العالمية اللازمة لسرعة حركة رؤوس الأموال والوفاء بالعمليات الدولية عبر العالم في سلال عملات مختلفة مما يلقى أهمية استراتيجية على سياسة ونظم المعلومات المتوافرة لعمليات الإيداع والاستثمار القصير المدى في مختلف أسواق النقد والمال على اتساع العالم باتساع نشاط شبكات الأعمال العالمية .

وتعتبر المخاطر الشائعة الناجمة عن نشاط البحث والتطوير والسرقات التكنولوجية من أخطر ما يعرض شبكات الأعمال العالمية لفشل الوصول الى أهدافها ، وتعتبر الأساليب الفعالة في مواجهة ذلك : هو أسلوب حماية حقوق الملكية المتعلقة بالتراخيص والبراءات الصناعية – كما ينسحب ذلك على حقوق الملكية الاخرى الأدبية والفكرية والفنية – كما يعد مدخل الشراكة الاستراتيجية (التحالفات الاستراتيجية) بين شبكات الأعمال العالمية أحد أهم المداخل لعلاج هذا النوع من المخاطر .

إن الاهتمام بإدارة المخاطر Risk Management يقع في المساحة العريضة التى تتعرض لها الإدارة في كافة الأنشطة والعمليات الأخرى . وتتميز إدارة المخاطر بالتركيز بداية على تحليل المخاطر وتقدير حجم المخاطر المحتملة وإعداد سيناريوهات وبدائل التعامل معها مع حساب احتمالات توقع حدوثها في حينه ، ومن ثم يمكن تحديد القرار اللازم لتأمين مواجهتها كذلك مع الغير أى من شبكات أعمال عالمية أخرى وكذلك مع الوحدات المنتشرة جغرافيا عبر العالم على أساس عمل أوزان لحجم المخاطر في مقابل تكلفة التأمين المخصصة لذلك . إن ذلك يتطلب بطبيعة الحال معرفة متعمقة بمعطيات السوق مقابل أنشطة شبكات الأعمال العالمية خاصة فيما يتعلق بالبصيرة النافذة والجودة العالية للتحليل التى لا تتأتى إلا من الإلمام الشامل والدقيق خاصة فيا يتعلق بمراقبة وتحليل الشئون المالية الدولية .

بحلول التسعينات طرحت الشئون المالية الدولية نفسها على ساحة الاقتصاد العالمى كما طرحت مهام صعبة أمام الشركات الدولية العملاقة ، ومن المنطقى أن هذه المهام الصعبة ستمتد الى شبكات الأعمال العالمية في القرن الحادى والعشرين .

وتعبر تلك المهام عن نفسها في مجمل الإدارة المالية الدولية ومفرداها : تمويل وصناديق الاستثمارات ، تطوير العلاقات المصرفية الدولية ، البورصات العالمية والتعامل مع حملة الأسهم ، تقييم أعمال المشاركة بدلالة أهداف الربحية والأداء ، تقدير حجم المخاطر المالية للاستثمارات ، إدارة التمويل القائمة خاصة ما يتعلق بالإحلال قصير المدى .

وتشكل أنظمة ضبط التكلفة والمحاسبة أحد أهم أساسيات الإدارة المالية في شبكات الأعمال العالمية ، ويفرض ذلك مستقبلا الاهتمام بالنظم المحاسبية المختلفة بطبيعتها من دولة الى دولة أخرى وتلك الإجراءات التى يجب مراجعتها للتواؤم معها ومقتضيات عمل وآداء شبكات الأعمال العالمية . وهناك بعض الدول التى تطبق نظاما وطنياً محاسبياً موحداً ومنمطاً بينما تقر دولا أخرى معايير الشفافية في ممارسة السلطات الضريبية لمهامها وكذلك ما ينصرف الى نشاط البورصات فيها . ومن هنا تتضح الصعوبات التى يمكن لشبكات الأعمال العالمية مواجهتها للابتعاد وتحاشى الإزدواجية لإتباع نظم محاسبية مختلفة . أحدها تتبعها الدول التى تمارس فيها أنشطتها من خلال إنتشار وحداها جغرافيا ، والنظام المحاسبى الآخر هى ما ستطبقه شبكات الأعمال العالمية لمقابلة احتياجاها الخاصة بها . وللتوفيق بين هذا التعارض الواضح فإن إقرار أى إطار عام للاسترشاد به لإمكانية تطبيق نظام عالمى غالبا ما ينبع ويتحدد بالواقع الذى تعيش فيه شبكات الأعمال العالمية (ووحداها) في الوطن الأم ويتأسس هذا النظام فنيا على قابليته لإحداث تجانس وإنسجام عام لمختلف الأنظمة المحاسبية على إختلاف إنتشار الوحدات بالدول والذى يكون قائم على أسس :-

- توحيد المفاهيم المحاسبية .
- شفافية أنشطة الأعمال .
- وحدة عرض نتائج الأعمال .
- إظهار الأرقام الحقيقية للأرباح .
- تحديد فاتورة الضرائب وكيفية السداد للدول المضيفة .
- تحديث نظم المتابعة من خلال تطوير نظم المعلومات .

❖ مدى التأثير على التشريعات ، الأنشطة الاقتصادية ، فرص العمل ، البيئة في الدول المضيفة .

وتشكل المبادلات المالية العالمية وما يحيط بها من ظروف أخطر أنواع المخاطر المالية التى تحيط بشبكات الأعمال العالمية وذلك لأن طبيعة الاستثمارات العالمية وانسيابها وتشغيلها بالدول المضيفة لا يبعدها أو يجعلها في مأمن تام من حدوث أى مخاطر . ويتأسس على ذلك أن الإدارة المالية الدولية ينبغى أن تأخذ في الإعتبار الكثير من أنواع العوامل المؤثرة على نوع المخاطر المحتملة لإمكان توقى الآثار الجانبية السلبية المؤثرة على شبكات الأعمال العالمية للقيام بأنشطتها وعملياتها من خلال وحداتها . وكما ذكرنا فإن أحد هذه المخاطر ذات الطبيعة الحاسمة هو ما يتعلق بتقلبات أسعار الصرف ويليه في الأهمية تلك المخاطر المترتبة على تمويل عمليات المعاملات (التجارة – الاستثمار – السندات .... الخ) وآثارها المالية بما في ذلك مخاطر الاقراض .

كما يؤثر النظام المالى والنظام النقدى الدولى أيما تأثير على حجم وحركة المبادلات والتعاملات التجارية الدولية لشبكات الأعمال العالمية ، وبما يحيط ذلك بالكثير من التعقيدات وبعض الغموض وانعدام الشفافية التامة لحركة الاقتصاد العالمى ، ولا ينبغى اغفال دور مفردات هذا النظام التى تتكون من :

- صندوق النقد الدولى
- مجموعة البنك الدولى
- بنك التسويات الدولية
- التجمعات الدولية الرسمية والغير رسمية
- أسواق النقد والمال
- البنوك الحكومية والخاصة
- المؤسسات المالية الأخرى التى تتحرك من خلالها الأحجام الضخمة لرؤوس الأموال .

إن ما يهم شبكات الأعمال العالمية في أداء أنشطتها وعملياتها من خلال ادراك الوظيفة المالية الدولية على نحو يتسم بالمرونة والسرعة هو قابلية العملات للتحويل Convertibility ، ضوابط وقواعد دولية لحركة التغير في أسعار الصرف ، ضوابط وقواعد وطنية ودولية لحركة رؤوس الأموال وأخيرا الاتجاه العام لأسعار الفائدة . ومن خلال شبكات الأعمال العالمية ستلعب

البنوك العالمية دورا هاما وحاسما كمشاركين ومساهمين في السوق العالمية للنقود والأسهم والسندات الدولية . حيث يتأسس ذلك على هدف أسمى هو أكفأ استثمار لرؤوس الأموال المتاحة كلما حقق ذلك من تدعيم لمزايا القدرة التنافسية في الأسواق العالمية .

وواضح أن المعرفة العميقة والدقيقة لتلك العوامل التى تقف خلف حركة أسعار الصرف هى أمر ملح جدا لضبط إيقاع المكاسب المتأتية من مختلف العملات الوطنية مع مراعاة شروط السيولة ومتطلباتها ولتأكيد استخدام كل عملة وطنية بأكثر الطرق والوسائل فعالية لتحقيق ذلك في السوق العالمى ، ولا يجب أن يغيب عن الأذهان ما للمعاملات التجارية الدولية للبنوك الضخمة من تأثير مباشر (وغير مباشر) على حركة أسعار الصرف إلى الحد (الحدود) الذى تريد . وهنا فإن إدارة الأصول الجارية خاصة في المدى القصير لها أهمية أساسية كواحد من أهم مصادر أنشطة المضاربات وتأثيره على أسواق النقد العالمية . وغير خفى أن إدارة الأموال في المدى القصير تستخدم مرتبطة أساسا بعنصر السيولة التى توفرها الشركات العملاقة لنفسها وقد يتم معالجتها في الكثير من هذه الشركات كمجال منفصل للاستثمار الدولى .

والملاحظ أنه ربما تستمر شبكات الأعمال العالمية في اتباع تقسيم العملات لأكثر من سلة (أى خلق سلة عالمية للعملات) لأغراض تخطيط نشاط الوحدات في البلدان المختلفة وبالرغم من ذلك فإن كافة القواعد والحسابات لهذه الوحدات لمختلف المعاملات التجارية ستقوم بالدولار (مثلا). وبالرغم من احتفاظ هذه الوحدات واستخدامها في نظم إمساك دفاترها وحساباتها المحلية (الوطنية) للبلد المضيف فإن عليها أن تقوم على التوازى بترجمة ذلك بالعملة الأساس في التقويم في النهاية (بالدولار) وذلك عند تقديم تقاريرها . ومن هنا يجب إعادة النظر عند إجراء أى عملية تقييم مقارن لنتائج الأعمال نظرا لتلك الاختلافات في حركة أسعار الصرف وأسعار الفائدة للعملة أساس التقويم (الدولار) والعملات الوطنية في البلدان المضيفة وما قد يتطلبه ذلك من عمليات إعادة التقييم أو إجراء خفض لأسعار العملات محل المقارنة حيث الأثر المباشر كمصدر أساسى لعناصر المخاطر ، وقد تتبع بعض الوحدات المستثمرة في بعض البلدان لتخفيض هذا الأثر التقليل في أرصدة حسابات العملات الوطنية الضعيفة والغير مستقرة في تلك الدول المضيفة .

الفصل السادس:

الموارد البشرية
وإدارة شبكات الأعمال العالمية

يمثل العنصر البشرى عنصرا حاكما في ادارة شبكات الأعمال العالمية . وواضح أنه حتى السنوات الأخيرة من القرن العشرين فإن المهارات المتاحة لدى شبكات الأعمال العالمية كان قد تم اختيارها والحاقها بالعمل بناء على عدة معايير كان من أهمها :

- المؤهلات العلمية والخبرة العملية
- التطور الفنى والتقدم التقنى
- الظروف الاجتماعية بالدول المضيفة
- البيئة الثقافية والقيمية بالدول المضيفة

وبالرغم من أن تكلفة وحدة عنصر العمل آخذة في الهبوط منسوبة إلى تكاليف الإنتاج ككل . ولكن من الملاحظ أن هناك تصاعدا في تكلفة عنصر العمل الذى يحتل مواقع حاكمة للارتفاع بالكفاءة اللازمة لقدرة تنافسية عالية في شبكات الأعمال العالمية . ومن هنا فإن العنصر البشرى المتميز تأهيلا وخبرة ومهارة في أكثر من تخصص وأكثر من مجال سيكون هو العنصر المطلوب مع اشتداد شراسة المنافسة العالمية بين شبكات الأعمال العالمية .

وتظهر بحوث ودراسات العمل المتطورة الحديثة ارتباطا وثيقا بين تطوير هذا النوع من الدراسات والارتفاع بالآداء الفردى المؤسس على تهيئة بيئة مناسبة وأكثر ملائمة لظروف العمل إنسانيا . وتمثل القدرات الإبتكارية والإبداعية المتصاعدة والحاسمة في تقرير القدرة التنافسية عالميا حجر الزاوية لتطوير وتنمية كل الأساليب القائمة والطرائق المعمول بها في الأنشطة المتعلقة بنظم حوافز وتنمية العنصر البشرى . وتمثل مساهمة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار كمدخل أساسا استراتيجيا لتطوير وتحديث المداخل اللازمة والبرامج المصممة للتدريب المستمر والنتائج التى يمكن الوصول اليها وأخذها معيارا أساسيا لاستمرار الالتحاق بالعمل من عدمه .

ومن المداخل الهامة مستقبلا في آداء العنصر البشرى الملتحق بشبكات الأعمال العالمية خاصة في مرحلة التنظيم وبناء جداول الاستحقاقات والمكافآت والحوافز أن يتأسس ذلك على قدر كبير من المرونة خاصة عند تقدير كفاءة الآداء الفردى والجماعى .

ويبدو في أفق التطورات القائمة والقادمة للتعامل مـــع الشـــريحة العليـــا للمتخصصـــين والاحصائيين ذوى الكفاءة والمهارة العالية المتميزة للإدارة العليا من منظـــور دولى في شـــبكات الأعمال العالمية ترجيح اختيارهم وانتقائهم من مواطنى دول مختلفة تنتشر شبكة الأعمال العالميـــة بوحداتها على أراضيها حيث يمكن إحداث حرية حركة ومرونة عالية للمناورة بهم لتحقيق أعلـــى كفاءة آداء لتحقيق أهدافها . ومن ثم فإن الجدارة المهنية هنا ستلعب دوراً حاسمـــاً فى كـــل مـــن عمليتى الإنتقاء والإختيار لهذه الشريحة من المديرين الدوليين والمفروض هنا تمتعهم بـــأفق معـــرفى واسع وعميق بما يدور في الدولة (الدول) الأم . والدولة (الدول) المضيفة على كافـــة الأصعـــدة السياسية / الاقتصادية / الاجتماعية / الثقافية ... الخ . وواضح أيضا أن هذا لا يتـــأتى إلا مـــن خلال إجادة تامة ومعرفة عميقة باللغات المطلوب التعامل بها . كذلك لا يخفى هنا مـــا لعنصـــر التكيف السريع لمتطلبات آداء العمل في بيئات ثقافية / اجتماعية متنوعة ومختلفة من أهمية في هـــذا الإنتقاء والإختيار .

إن الحصول على هذه الفئة (إنتقاء وإختيارا وتأهيلا) وتنميتها وإستمرار تحديث قدراتهـــا والإرتفاع بكفاءتها يستلزم التفكير من الآن (خاصة في الدول المضيفة) في تلك المؤسسات الـــتى تنتج هذه النوعية من البشر . وقد تلعب مؤسسات التعليم العالى والبحـــث العلمـــى وكذلـــك مؤسسات التدريب التى تمثل مراكز امتياز (تميز) Centers of Excellency في تصميم تحديـــث "النظم الشاملة للتدريب ذات الطبيعة الدولية Comprehensive System of International Training وقد يفرض ذلك أيضا تقديم أنظمة جديدة من التدريب الداخلى الذى يتوجب علـــى شبكات الأعمال العالمية القيام به خاصة فيما يطور من صياغة برامج التدريب في الإدارة الدولية "International Management Training Courses" مـــع مراعـــاة البعـــد الجغـــرافى (الخصوصيات الإقليمية والمحلية لوحدات شبكات الأعمال العالمية) ويظهر ذلك بشـــكل أكـــثر وضوحا في البرامج المتخصصة جدا Highly Specialized Programs المصممة لتحقيق تلـــك الأهداف .

تعتبر السياسة التى ستتبعها شبكات الأعمال العالمية في إدارة الأفراد (كمـــوارد بشـــرية وكفاءات) على جانب كبير من الأهمية حيث على أى أساس سيتم تقدير أى من المهام والمناصب داخل الشبكة ذاتها أو في أى من وحداتها سيتم تخصيصه لمواطنى الدولة (الـــدول) الأم وأى مـــن المهام والمناصب لمواطنى الدولة (الدول) المضيفة وأى من المهام والمناصب للخبراء الدوليين (بغـــض

ويجب أن يمتد الأمر كذلك لتطوير فلسفة وطرق ومداخل نظم ومراحل الإختيار – الحوافز – الإحلال – الإستبقاء – التدريب لأطقم الخبراء ذوى التأهيل المتميز العالى كمحدد أساسى للموقع الاستراتيجى الذى تسعى إليه شبكات الأعمال العالمية بشكل تنافسى . ومما هو جدير بالملاحظة والتحليل من أجل المستقبل فإن شرائح هذه الفئة أخذت في الزيادة على نحو متسارع خلال العقدين الماضيين في الشركات العالمية العملاقة . وسيكون التوجه الذى يسعى إلى جذب هذه الفئة هو أحد المتطلبات الأساسية بحثا في تحسين موقع شبكات الأعمال العالمية التنافسى بغض النظر عن نوع النشاط الذى تمارسه أو حجم الأعمال أو آفاق الانتشار الجغرافى .

وتفرض التعددية الثقافية للبلدان التى تعمل وحدات شبكات الأعمال العالمية بها أن تقوم بأعمالها بنجاح وبأعلى كفاءة ممكنة من خلال تطوير نوعية العنصر البشرى حتى يتواءم مع اتساع أنشطتها في مجالات حاكمة : كونها متعدية للقوميات ، كونها مركزة على التقدم الفنى والتقنى ، كونها قائدة لثورة المعلومات ، كونها داعية بالحاح لتغيير هياكل العمل ، كونها غير معترفة بالأوضاع التقليدية لإدارة الأفراد في ظل التنافسية والعولمة ، كونها مؤكدة على استمرار أهمية عنصر العمل الموجه نحو فهم متطلبات طبيعة وتحديات القرن الجديد في محاور الكونية الاقتصادية – التنافسية التجارية – المعرفية التقنية والمعلوماتية .

إن ذلك سيفرض بالضرورة على شبكات الأعمال العالمية بالاضافة إلى التأكيد على عنصرى الاختيار والإلحاق للأطقم والكوادر العالية التخصص والكفاءة خاصة في الدولة (الدول) الأم ، أن تحاول نفس الشيء مع أبناء الدولة (الدول) المضيفة وإن هذا التوجه سيلقى بعبء كبير حيث تتم عمليات الاختيار – إلحاق وتشغيل – إحكام قواعد تدوير الخبرات الدولية – تصميم وتطوير برامج التدريب المستمر – تقييم وتعديل كل هذه العمليات على أساس سياسات تقوم على التحديث لمواكبة الإيقاع السريع لكافة التغيرات والتحديات القائمة والقادمة التى ستواجهها ليس فقط شبكات الأعمال العالمية ووحداتها المنتشرة عبر مناطق جغرافية متعددة بالعالم ولكن يأخذ العنصر الثقافى المحلى لبلدان هذه المناطق بما يعظم من القدرة التنافسية لكلا الجانبين معا – مع ما يبدو في هذا الأمر من تعارض .

النظر كونهم من الدول المضيفة) . إن جزءا من الإجابة على هذه المسألة يعتمد في أساسه على تلك القواعد والقوانين والإجراءات المعمول بها في الدول المضيفة (حيث ترى بعض حكومات هذه الدول حق الاحتفاظ بمناصب إدارية معينة) وكذلك فإن الاعتبار الواضح كجزء آخر هذه المسألة يقوم على توافر تلك الكفاءات البشرية المؤهلة للقيام بالمهام في هذه المناصب في سوق العمل بالدول المضيفة .

بالرغم من ذلك ، فإنه من الواضح ، أن بعض شبكات الأعمال العالمية سيركز على التصميم في استحواذ الدولة (الدول) الأم على بعض المناصب الحاكمة في وحداتها المنتشرة بالبلاد المضيفة (حيث ستكون مثلا مناصب المدير العام - المدير الفنى - المدير المالى) وهى المناصب التى ستستند إلى خبراء ذات جدارة وخبرة عالية يمكن الاعتماد عليهم لسرعة تصرفهم باتخاذ القرارات المناسبة تحت كل الظروف ومراعاة لمصلحة شبكات الأعمال العالمية في البيئة المحلية والدولية المحيطة والمحاطة بكل التحديات والقيود والفرص الممكن تقديرها والتعامل معها بشكل حاسم وسريع .

ومن الجدير بالاشارة هنا أن نلفت النظر إلى المستقبل الذى ستصبح عليه صورة سوق العمل الدولى . حيث ستلعب شبكات الأعمال العالمية دور هام في تدويل أسواق العمل Internationalizing the labour markets

وتأسيسا على ذلك فإن المؤسسات الدولية المتخصصة في البحث عن وتأهيل وتسويق وإحلال هذا النوع من العمالة ستكون في خدمة إعداد وإمداد شبكات الأعمال العالمية بالخبرات والكفاءات بمستوياتها المطلوبة وبهذا تضمن هذه المؤسسات أن شبكات الأعمال العالمية ستصبح عميلا متميزا في هذه المجال الذى يروج له من الآن بأنه سيعمل على إنتشار التكنولوجيا دوليا (في مجال الإنتاج - في مجال تدعيم الخدمات - في مجال الإدارة - في مجال المعلومات) من خلال الخبرات العالمية لهذه المهارات المؤهلة الجديدة التى ستساهم في المزيد لهذا النوع الجديد للتدفقات الدولية في بعض الشرائح ذات الخبرة والمهارة العالمية لهذا النوع من العمالة .

ومن الأمور والمسائل الهامة أن نشير إلى نظم الحوافز (الأجور والمكافآت) التى ستطلبها شبكات الأعمال العالمية حيث تأثيراتها الواضحة القوية والعميقة على المؤسسات الوطنية المحلية

في الدول المضيفة بشكل عام وخاصة في بعض الصناعات التى ستجابه شراسة المنافسة للاستحواذ على العمالة عالية ومتميزة الخبرة والكفاءة والآداء .

ولا يقتصر الأمر في شراسة المنافسة على هذا النحو المذكور ولكن أيضا سيشمل المنافسة بين شبكات الأعمال ذاهما حيث سيكون هناك أنظمة جذب وإغراء شديدة للكوادر والكفاءات قد تدخل في مرحلة متقدمة منها إلى أساليب إبتزاز أو قرصنة أو تهديد المصالح عن طريق معرفة تامة بالأسرار الاستراتيجية لشبكات أعمال أخرى بالإضافة إلى فقدان هذه الكوادر والكفاءات وربما لن تجد بعض شبكات الأعمال العالمية أمامها كأسلوب وقائى خيراً من تطبيق ما سيعرف بأنظمة المخابرات الاقتصادية Economic Intelligence System (EIS)

ومن غير المتصور أن كل ذلك سيتم بمعزل عن التأثير على تشريعات العمل الوطنية من جانب كل ما سيتم من أساليب ستتبعها شبكات الأعمال العالمية . ليس هذا فحسب أنما سيتم التأثير كذلك على مجمل علاقات العمل - السياسات الإجتماعية وهى بطبيعتها ذات طبيعة صعبة معقدة ومركبة بل وأكثر من حساسة للإستقرار الإجتماعى السياسى لأى بلد ما . وذلك بسبب التأثير القوى للنمط الدولى الذى يؤثر بلا جدال على الأنماط المحلية الوطنية السائدة . وبالرغم من حساسية ودقة وعمق هذه القضية التى قد تخرج تفصيلاهما وتحليلاهما عن إطار هذه الدراسة ولكن الإشارة إلى خطورهما تتمثل في أخذ بعض المؤسسات / الشركات المحلية الوطنية بتلك المسئوليات والمعايير العالمية كمداخل دون مراعاة لبقية الآثار الجانبية في إضارة بقية التنظيمات أو الأنظمة المجتمعية خاصة فيما يخص علاقات العمل لبقية المنظومة المحلية الوطنية ومعايير العمل التى يلمح ويصرح بها في إطار اتفاقات منظمة التجارة العالمية WTO والإلتزام بها مستقبلا .

الفصل السابع:

الترتيبات متعددة الأطراف

ظهور منظمة التجارة العالمية WTO وشبكات الأعمال العالمية

منذ أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها تعددت المحاولات الرامية الى تهيئة المناخ الدولى ليكون أكثر أمنا وأسهل يسرا أمام استثمار رأس المال الأجنبى ، ولقد كان الدافع من وراء ذلك هو الخوف من المصادرة أو تأميم تلك الممتلكات الأجنبية فى البلاد التى يذهب الاستثمار اليها . وتاريخيا فقد كان ميثاق ١٩٤٨ بإنشاء منظمة للتجارة الدولية International (ITO) Trade Organization هو الأول من نوعه بين الحكومات الذى إحتوى تلك الإلتزامات والفرص وتأمين المستثمرين لقبول مشروعاتهم الآنية والآجلة بدون أى معايير تمييزية Discrimination .

ومن المعروف أن تلك المنظمة - منظمة التجارة الدولية ITO - لم تظهر إلى الوجود على النحو المقر بالميثاق ، والذى ظهر منها فقط هو جانب تم التعبير عنه فى ظهور الإتفاقية العامة للتجارة والتعريفات - والمعرفة اختصارا "GATT/ جات" - والتى لم تتضمن ولم تمتد موادها إلى موضوع ومسائل إستثمار رأس المال الأجنبى . وبتعاقب العقود فقد تعددت تلك المحاولات الرامية الى إدراج الموضوع - إستثمار رأس المال الأجنبى - ومن خلال المنظمات الدولية لتحدد مدونات لقواعد سلوك Godes of Conduct تراعى فى هذا الشأن . وبالرغم من عدم ترجمة ذلك فى معاهدات دولية ، ولكن كان هناك عملية إسقاط تأثرت بها الأفكار فى كل من الحكومات والشركات الكبرى العملاقة ، وكذلك متعدية القوميات TNCs ، وذلك بتعميق هذا الفهم المتبادل لمصالحهم المشتركة أو المتعارضة . وقد تزامن مع هذا التطور فى نفس الوقت أن أنجزت بعض الحكومات رقما يعتد به من الإتفاقيات الثنائية المتعلقة بالإستثمارات الدولية وكيفية حمايتها ضد المخاطر غير التجارية .

وتاريخياً فقد أسندت الدول الصناعية المتقدمة مهمة مناقشة سياساتها العامة المتعلقة بالإستثمار الأجنبى المباشر (FDI) إلى منظمة التعاون الإقتصادى والتنمية (OECD) ، والتى قامت بدورها ببلورة مبادىء وأسس عامة فى هذا الخصوص .

ولقد تم إقرار الإعلان الصادر عن منظمة التعاون الإقتصادى والتنمية (OECD) والمتعلـق بالإستثمار الدولى والمشروعات متعددة الأطراف والمعروف تحت هذا الاسم :

"The OECD Declartion on International Investment and Multinational Enterprises"

تم إقرار هذا الإعلان فى عام ١٩٧٦ - والذى من الأرجح أن يكون هــو أكـثر تلـك الوثائق الدولية الهامة على هذا المستوى وفى ذلك الإطار المتعدد الأطراف ، والذى تضمن أجـزاء أربعة أساسية نذكرها فى التالى :-

1- Guidelines for Multinational Enterprises,

2- Decisions on National Treatment,

3- Incentives and Disincentives, and

4- Conflicting Requirements .

ولقد كان هناك وثيقة هامة أخرى تحت عنوان :-

"Codes of Liberalisation of Capital Movements and Current Invisible Transactions"

تم إنجازها أيضا فى إطار منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD وتضم كافة الـــدول الأعضاء ، ولقد مثلت المنظمة OECD بهذا وبقيت أحد أهم المنابر متعددة الأطراف للمفاوضـات فى أهم القضايا العامة والتى تمس الإستثمار الأجنبى المباشر الذى يمثل الحجم الأكبر منـــه تدفقـا حيث ينبع ويوجه من دول تلك المنظمة فى نفس الوقت .

وفى إطار الأمم المتحدة فإن لجنة الشركات متعددة الجنسيات وخلال عملـها لسـنوات طويلة لإنجاز قواعد سلوك دولية ، فإن هذا السعى أيضا كان أحد الاهتمامات التى تم إقتراحـها عن طريق البنك الدولى والذى خدم فى اتجاه كونه مرشدا ودليلا لمجموعة القواعد الدولية المتعلقـة بالإستثمار الأجنبى المباشر .

إن الإتفاقية المنشأة لمنظمة التجارة العالمية World Trade Organization (WTO) والـــتى تم توقيعها فى ١٥ أبريل ١٩٩٤ تمثل أول إتفاقية عالمية شاملة تهدف إلى تقديم نظام عـالمى موحـد

على هذا المستوى العالمى ، ولا يخفى بطبيعة الحال تلك الآثار التى ستتأثر بها شبكات الأعمال العالمية فى إطار الإقتصاد العالمى ، حيث تم إبراز خصوصية أنشطة تلك الشبكات (خاصة فيما يتعلق بالإستثمار) مع إبراز التأكيد على التزامات الدول المضيفة والمستقبلة لتلك الإستثمارات الدولية ، ويمكن أن نعدد ذلك فى التالى :-

(١) مبدأ الوضع الأكثر رعاية والتعامل المتساوى مع المؤسسات المحلية الوطنية فى كل ما يرتبط بكل الترتيبات المتعلقة باستثمار رأس المال الأجنبى ، ويسرى ذلك على كل الأعضاء المنضمين الى منظمة التجارة العالمية على قدم المساواة .

(٢) مبدأ المعاملة بالمثل لكل من المؤسسات المحلية الوطنية والأجنبية خاصة فى الخدمات الهامة الأساسية مثل : خدمات الأعمال العامة - الإستثمارات - خدمات الحاسبات والمعلومات - تجارة الجملة والقطاعى - الخدمات التعليمية - الخدمات الصحية والبيئية . وإن ورد بعض التحفظات على الخدمات المالية من العديد من الدول (مثل الولايات المتحدة وإعتراضها على الحالة اليابانية) فإن التحرير الكامل نظرا لغياب تبادلية (تكافؤية) فعالة ما زال محل إعتبارات إعادة النظر أو قبول مبدأ رفض التحرير الكامل .

(٣) إن الاتفاقية المتعلقة بمعايير الإستثمار المرتبط بالتجارة

Trade – related Investment Measures (TRIMS)

يشترط أن تنضوى تحت كافة القواعد والترتيبات المحلية الوطنية لمبادىء اتفاقات منظمة التجارة العالمية متعددة الأطراف فيما يخص إستثمار المال الأجنبى ، حيث يتأسس على ذلك أن يحظر إشتراط إستخدام مكونات الإنتاج المحلية كمتطلبات من جانب الشركات الأجنبية حتى توازن صادراتها بوارداتها ، ولقد إرتضت الدول الصناعية المتقدمة أن تؤهل نفسها لتطبيق إتفاقية TRIMS بعد سنتين أما فى حالة الدول النامية فهى خمس سنوات ، وسبع سنوات للبلاد الأقل تقدما .

(٤) إن اتفاقية الجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية Trade – related Intellectual Property Rights (TRIPS) لها أهمية حاكمة فى تنظيم وتقنين حالات النقل الفنى دوليا والدفاع عن

مصالح الشركات العملاقة الكبرى وشبكات الأعمال العالمية والتى ستلعب دورا حاسما فى هذا الخصوص ، وسيعرض تلك الحكومات إلى تطبيق بعض القواعد الخاصة على الأسرار التجارية ، وسوف يكون هناك قواعد خاصة لحماية حق المؤلف - البراءات - العلامات التجارية - تصميمات الدوائر المتكاملة - التصميم الصناعى - قواعد البيانات - برامج الحاسبات ... وهكذا .

(٥) تخفيض التعريفات المفروضة على الدول الصناعية المتقدمة خاصة فيما يتعلق بالأدوات الخاضعة للبيع بالأسواق الحرة ، الأدوات الطبية - الآلات الزراعية وآلات التشييد - الأدوية والخامات الدوائية .

(٦) تحرير المشتريات الحكومية وإزالة كافة العقبات التى تعترضها . ولقد شملت الإتفاقية لأول مرة مشروعات الخدمات ومشروعات التشييد التى قد يقع جزءا منها فى قطاع الأشغال العامة التى تملكها الدولة .

(٧) توسيع آفاق الإتفاقية فيما يخص الإجراءات المضادة للإغراق anti-dumping وإضافة الكثير من الإشتراطات على الدول لتنفيذ الترتيبات الكفيلة بتطبيق الاتفاقية فيما يخص :

- حساب ومراجعة تكاليف الإنتاج ، مقارنة أسعار الصادرات ، تقييم بداية قيم الإغراق - تسوية المنازعات .

(٨) تنظيم تفاصيل دعم الصادرات والعمل على إقرار المساواة الضريبية خاصة فيما يتعلق بما هو متاح كمسموح به فى مجالات : البحوث والتطوير - تنمية المناطق المتخلفة - حماية البيئة.

ويعتبر الدعم الخاص بحماية البيئة على جانب كبير من الأهمية نظرا لإمتداد ذلك إلى مجالات الإستفادة من استخدام مصادر الطاقة (مثال ضريبة الكربون فى أوروبا) .

(٩) يمثل موضوع تسوية النزاعات الوصفة السريعة الإجبارية للتحكيم فى القضايا التجارية، حيث تتضمن كل المجالات التى إشتملت عليها كافة إتفاقيات منظمة التجارة العالمية متعددة الأطراف ، حيث يعطى ذلك الحق فورا لأى دولة تتقدم بشكوى أن تطبق قانونيا كافة الترتيبات لإقرار حقوقها وعلى الجانب الآخر التعرض قانونيا للعقوبات الإقتصادية الواجبة إن لم تتبع كافة القواعد بشكل إجبارى .

وتعتبر منظمة التجارة العالمية WTO كمؤسسة متعددة الأطراف للتجارة العالمية هى الأولى فى التاريخ التى امتدت قوتها لتغطى مساحات لم تكن مدرجة أو محسوبة من قبل كقضايا حاكمة متعلقة بالتجارة الدولية فى مجالات الإستثمار الأجنبى المباشر ومستقبل نشاط شبكات الأعمال العالمية ويأتى على قمتها وأكثرها خطورة وتحديا وقيدا وفرصا فى نفس الوقت .

- القضايا المتعلقة بمعايير الإستثمار TRIMS
- القضايا المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية TRIPS

كما حاولنا أن نوضح مفرداتها فيما ذكر سابقا باختصار شديد .

ومن الواضح أن شبكات الأعمال العالمية فى القرن الحادى والعشرين ستكون فى مأمن ناتج من الدور الذى تلعبه منظمة التجارة العالمية فى موضوع التحكيم الدولى بما فيه استخدام أداة فرض العقوبات ، وهنا يستلزم الأمر إجراء القدر الكافى من البحث الذى يقوم على هذه الإشكالية من جانب شبكات الأعمال العالمية لتوقع مثل هذا الموقف وسيناريوهات التعامل معه فى الوقت المناسب لها مع الدول المضيفة ، وواضح أن المبادىء التى أقرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD للوصول إلى اتفاقية متعددة الأطراف للاستثمار Multilateral Agreement on Investment (MAI) بغرض التنسيق الكافى مع ما جاء بهذا الشأن فى إتفاقيات منظمة التجارة العالمية WTO وقواعدها وكافة الإتفاقيات المتعددة (الإقليمية والثنائية فى مجال الاستثمار ، ويبدو أن دولا أخرى لا تنتمى الى منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD يتوقع أن تنضم لهذه الاتفاقية (MAI) وبهذا تكون شبكات الأعمال العالمية مستفيدة إلى أقصى الحدود فى جعل كل هذه الاتفاقيات أدوات عالمية تستطيع أن تتعامل بها تأسيسا على مبادئها وقواعدها بما يطمئنها على تنفيذ إستراتيجيتها لإحكام السيطرة على الأسواق فى القرن الحادى والعشرين .

الفصل الثامن:

مصالح الشعوب وشبكات الأعمال العالمية

يبدو أن هناك تعارضا ولو من الناحية النظرية لإدراك مصالح الشعوب الناتج من أنشطة شبكات الأعمال العالمية ، فبينما قد يتصور أن سلوك هذه الشبكات سيكون موحداً إزاء مواطنى الدولة (الدول) الأم شأنه فى ذلك شأن مواطنى الدولة (الدول) المضيفة ، ولكن الواقع قد يعكس تعارضا فى هذا الخصوص ، فقد يتصور أن شبكات الأعمال العالمية ستقوم بتصدير فرص العمل من خلال إستثماراتها الخارجية إلى مواطنيها بما يلبى مصالح المستهلكين وحملة الأسهم يتصورون كذلك أن عالمية مصالح الشعوب تأتى فى مرتبة أهم ، وبالنظر إلى مناقشة الوضع القائم للرأى العام فى الدول الأقل تقدما فيما يختص بهذا التطور فإنه يوجد توقعات متباينة تختلف بطبيعة الحال عن تلك التوقعات المنتظرة من المؤسسات / الشركات المحلية الوطنية . ومن هنا تأتى أهمية رد فعل شبكات الأعمال العالمية فيما يختص بحجم هذه التوقعات المحلية كسلوك نفسى .

وتعتبر مصادر الصدام / الصراع المألوفة عادة هى التى تخاطب المفردات التالية :-

- الاحساس الوطنى .
- المنافسة .
- النزاعات مع المؤسسات / الشركات المحلية الوطنية .
- العلاقات مع النقابات وإتحادات العمال .
- ظروف وبيئة العمل .
- نظم وقواعد وقوانين العمل .
- المعارضة النفسية / الثقافية للإعلان .
- الترتيبات والقوانين المتعلقة بالبيئة الطبيعية ..الخ .

وبتراكم الخبرات المتعاظمة للشركات العملاقة خلال العقود الماضية تستطيع شبكات الأعمال العالمية الإستفادة من تعميق عملية الحوار مع مصالح شعوب الدول المضيفة مستقبلا من خلال قناة العلاقات العامة التى قد تقوم بها مستقبلا شركات متخصصة فى آليات وفنون هذه المهمة والتى عليها أن تخاطب الرأى العالم ومصالحه فى البلاد المضيفة فى أمرين هامين :-

الأمر الأول :

دور شبكات الأعمال العالمية فى حماية البيئة الطبيعية المحلية

الأمر الثانى :

العلاقات مع قوانين العمل المحلية وإتحادات العمال فى ضوء تطبيق المعايير الدولية لقوانين العمل وأنظمته .

ولتنفيذ هذين الأمرين بنجاح ستوكل شبكات الأعمال العالمية كما ذكرنا هذا العمل إلى شركات عالمية متخصصة لتنفيذ خطة علاقات عامة قد تشمل مفرداتها العناصر الأساسية التالية:-

(١) إطار خصوصية البيئة الاجتماعية المحلية :

- السكان كشرائح عمرية .
- السكان كمناطق .
- السكان كمستويات تعليمية .
- السكان كمستويات مهاربة .
- السكان كخلفيات ثقافية .
- السكان كأنماط استهلاكية .

... الخ .

(٢) أنماط المنظمات غير الحكومية والغير تابعة للدولة ومنظمات الأعمال وأشكال أنشطتها :-

- المساجد / الكنائس / مؤسسات الأعمال الخيرية .
- الأحزاب السياسية .
- التجمعات الثقافية .
- الجمعيات الأهلية التطوعية .
- الجمعيات العلمية والمجتمعات والمنتديات الفكرية .
- منظمات المرأة والطفل .

... الخ .

(٣) وسائل الإعـــلام

- صحافة / راديو / تليفزيون .... الخ .
- الشخصيات المرموقة فى المجالات الإعلامية والفكرية .
- القطاعات المتأثرة بالرسائل الإعلامية مع إختلاف الوسيلة الإعلامية .
- الوسائل ذات التأثير الأكثر فعالية .
- الأشخاص ذات التأثير الأكثر فعالية .
- البرامج ذات التأثير المباشر والفعال والأكثر جماهيرية .
- البرامج ورسائلها وتوقيتاهًا والقائمين عليها .

... الخ .

(٤) المناسبات الدينية والإجتماعية والثقافية والرياضية :

- تصميم الحملات الإعلامية وإنتقاء المناسبة .
- المجتمع الموجهه اليه الحملة الاعلامية وفى أى مناسبة .
- دعم المناسبات الأكثر جماهيرية (المناسبات الرياضية مثلا) .
- تشجيع القيام بالأعمال الخيرية .
- تحفيز أنشطة المؤسسات العلمية والثقافية .
- تقديم المنح الدراسية .
- المشاركة فى مناسبات الترفيه والمناسبات الإجتماعية العامة .

... الخ .

(٥) مقارنة أنماط العلاقات العامة كنشاط بين الشركات المحلية الوطنية ووحـــدات شـــبكات الأعمال العالمية وتعزيز إيجابياهًا لصالح الأخيرة .

(٦) أهداف العلاقات العامة لشبكات الأعمال العالمية فى الدول المضيفة :

- تحقيق معدلات دوران سريعة لكافة الأنشطة والمنتجات ورؤوس الأموال .
- إضعاف أوضاع وحدات شبكات الأعمال العالمية الأخرى العاملة فى نفس البلد.

- التأثير على قرارات الحكومات المحلية بالترحيب بأنشطة شبكة دون شبكة أعمال عالمية أخرى حتى مع إختلاف نوع النشاط أو تماثله .

ومن الواضح أنه يلزم تحليل أكثر تفصيلا لجميع العناصر التى ذكرناها والتى يتألف منها ويتأسس عليها برنامج علاقات عامة ذات أبعاد ثلاثة هى :-

البعد الأول

العمل داخل الشركة وتنمية روح الفريق بين العاملين :

لأن ذلك يعزز ويدعم الفهم لرسالة ومهمة شبكة الأعمال العالمية فى إطار ثقافتها وتقاليدها ومعاييرها لسلوك العاملين فيها نحو تحقيق أهدافها .

البعد الثانى

تصميم نظم معلومات يمكن الإعتماد عليها عن المجتمع المحلى وعن شبكة الأعمال العالمية . لأن ذلك يجب أن يغطى تقديم صورة شبكة الأعمال العالمية - والإعلان عنها - وعن الأنشطة المرتقب القيام بها - وعن رسالتها للمجتمع المحلى - السلع والخدمات التى ستقدمها للمجتمع المحلى - إيضاح أن هدفها هو لصالح المجتمع المحلى .

البعد الثالث

الحملات الاعلامية والدعائية الخاصة :

لأن ذلك يسهم فى إيضاح إستعداد قيام شبكات الأعمال العالمية بانشاء المؤسسات الاجتماعية المحلية التى تقوم على بعض الأنشطة المرغوب فيها مثل : التعليم - العلم - الرياضة - الثقافة - الأعمال ذات الأغراض الخيرية .. الخ .

وتلعب المطبوعات التى تنشرها الشركة فى المجتمع المحلى دورا رئيسيا ومؤثرا حين يهتم بإخراج هذه المواد المطبوعة بالجودة والمستوى والصياغة التى تخاطب المجتمع المحلى فى إطار خطة العلاقات العامة الناجحة التى تصممها شبكات الأعمال العالمية لتصل بها إلى مراكز التأثير داخل المجتمع المحلى حتى ولو كان التأثير على الحكومات ذاتها من خلال إكتشاف ودعم هؤلاء

الأشخاص الذين من خلالهم تتمكن شبكات الأعمال العالمية من تنفيذ مخططاها حتى ولو كانوا من حملة الأسهم فى البلد المضيف .

وهنا يجب أن ننبه ونلفت الأنظار إلى أن هذا النشاط على جانب وقدر كبير من الخطـورة والأهمية لأنه أضحى أحد تلك الأنشطة التى تمارس بحرفية غاية فى الإتقان ومهمة تحتاج إلى قـــدر عال جدا من التنسيق والإبداع الفكرى لعمليات إتصال ناجحة دائما تفرضها كل تحديات وقيود وفرص التنافسية فى ظل عولمة القرن الجديد .

... وبعد

ماذا نحن فاعلون ؟

- Barnet, R.J. and Cavanagh, J., 1994, Global Dreams, Imperial Corporations and the New Wrorld Order, New York, Simon and Schuster.

- Bell, D., 1973 The Coming of Post Industrial Society, A Venture in Social Forecasting, London, Heinemann.

- Behrman, J.N, and R.E. Grosse, 1990, International Business and Governments, Columbia, SC, University of South Carolina Press.

- Castells, M. and Henderson, J.,-1989. "Techno-economic Restructuring, Socio-Political Processes and Spatial Transformaiton: A Global Perspective, in Manual Castells and J. Henderson, eds., Global Restructuring and Territorial Development, Sage Publications.

- Czinkota, Michael R., 1994, The Global Marketing Imperative.

- Lincolnwood, III., Basic NTC Basic Books.

- Czinkota, Michael R. and Ilkka A.Ronkainen, 1990 International Marketing, Chicago, The Dryden Press.

- Drucker, Peter F., 1986. The Frontier of Management, Where Tomorrow's Decisions Are being Shaped Today, New York, Truman Tally Books.

- Dunning, John H., 1993. The Globalisation of Business, London, Routledge.

- Esping-Andersen. G., 1990. The Three Worlds of Welfare Capitalism, Cambridge. Polity Press.

- Featherstone, Mike, 1990. "Global Culture: An Introduction" in Mike Featherstone, ed., Global Culture" Nationalism, Globalization and Modernity, London, Sage Press.

- Fukuyama, Francis, 1992, The End of the History and the Last Man, New York Avon Books.

- Ghai, Dharam, 1992 Structural Adjustment, Global Integration and Social Democracy, Geneva, United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD) Discussion Papers No.37.

- Giddens, A., 1990, The Consequences of Modernity, Standord, California, Stanford University Press.

- Glyn, A. and Bob Sutcliffe 1992, "Global but Leaderless, The New Capitalist Order" in Ralph Miliband and Leo Panitch. eds., London, The Merlin Press.

- Griffin, K., and A.R.Khan, 1992 Globalization and the Developing World: An Essay on the International Dimensions of Development in the Post-Cold War Era, Geneva, UNRISD.

REFERENCVES المراجع

إستأنس الباحث بالرجوع الى المراجع الآتية باللغة الانجليزية لحداثة أدبيـــات الموضـــوع ويسجل هنا إستفادتة من كل الأفكار الواردة فيها والتى حاول تطويعها للموضوعات الأساســية المثارة فى هذه الدراسة ،

- Abu-Lughod, J., 1991, "Going Beyond Global Babble" in Anthony Kind ed., 1995 Culture, Globalization and the World System: Contemporary Conditions for the Repressentation of Identity, New York, Macmillan.

- Agosin, M.R. and Tussie D., 1992 Globalization, Regionalization and New Dilemmas in Trade Policy for Development, Geneva, UNCTAD Reprint Series No.74.

- Ake, Claude, 1992, The New World Order: A View from the South, Lagos, Malthouse Press for Center for Advanced Social Science.

- Amin, Ash and Thrift, N., 1994 "Living in the Global" in Ash Amin and Nigel Thrift, eds., Globalization, Institution and Regional Development in Europe, New York, Oxford, University Press.

- Amin, Samir, 1992 The Empire of Chaos, New York, Monthly Review Press.

- Amin, Samir, 1993, "The Post-War Cycle (1945-1992)" in "Africa's International Relations", The African Journal of Political Economy, PP.87-94.

- Amin, Samir, 1993, "The Future of Global Polarization", Africa Today, 40, No. 4, PP. 75-86.

- Amin, Samir, 1994, Re-Reading the Post-War Period: An Intellectual Itinerary, New York, MR Press.

- Anyang, Nyong'o, P. 1993, "The History of Development Cooperation: Appraisals and Proposals for a New Approach" in Africa Journal of Political Economy, PP. 1-8.

- Appadurai, Arjun, 1990, "Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy", in Mike Featherstone, ed., Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity, London, Sage Publications.

- Aliber, Robert Z., 1992. The Multinational Paradigm, Cambridge, Mass, MIT Press.

- Bairoch, P. and R. Kozul-Wright, 1996, Globlization Myths & Some Historical Reflections on Integration, Industrialization and Growth, in the World Economy, Geneva, UNCTAD, Discussion Paper No.113 March.

- Goss, J., 1996 "Post-Colonialism, Subverting whose Empire", Third World Quarterly, Vol. 17, No.2, PP. 239-250.

- Hall. Stuart, 1991, "The Local and the Global: Globalization and Ethnicity" in Anthony D. King. ed., Culture. Globalization and the World system, State University of New York/Macmillan, PP. 19-39.

- Hirst, P., and Thompson, G., 1995, "Globalization and the Future of the Nation-State", Economic and Society, Vol. 24, No.3. PP. 408-442.

- King, A. D., 1991, "Introduction: Spaces of Culture, Spaces of knowledge" in Anthony D.King ed., Culture, Globalization and the World System, London, Macmillan.

- Kennedy, C.R., 1992 "Relations between Transnational corporations and the Host Countries A Look to The Future", Transnational Corporations, Vol. 1, No.1 PP.72-73.

- Kravis, Irving B. and Robert E.Lipsey, 1982, "The Location of Overseas production for Export by US Multinational Firms", Journal of International Economics, No.12.

- Loustarinen, Reijo and Lawrence Weleh, 1990, International Business Operations, Helsinki, Kyriiri Oy.

- Magdoff, Harry, 1992, Globalization-To what End? Socialist Register, 1992, London, Merlin Press PP. 44-75.

- Mittelman, J. H., 1994 "The Globalization Challenge: Surviving at the Margins", Third World Quarterly, Vol. 15, No.3, 1994, P.427-443.

- Mittelman, J. H., 1995, "Rethinking the International Division of labour in the Context of Globalization", Third World Quarterly 46, No.2. PP.275-297.

- Maizels, Alfred. 1992, Commodities in Crisis, Oxford, Clarendon Press.

- Maruyama, Magoroh, 1994, Mindscapes in Management. Use of Individual Differences in Multicultural Management, Aldershot Dartmouth Publishing.

- Mytelks, Lynn Krieger, 1991, Strategic Partnership. States, Firms and International Competition, Rutherfor/Madison/Teaneck, Associated University Press.

- Pasha, M.K. and Mittelman, J. H., 1995, "What Future for the NIC Model? Globalization and The Remaking of the Third World", The European Journal of Development Research. Vol. 7 No.2. PP. 352-365.

- Porter, Michael, 1990, The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press.

- Robertson, Roland, 1992, Globalization: Social Theory and Global Culture, London, Sage Publications.

- Slater, D., 1995, "Challenging Western Visions of the Global: The Geopolitics of Theory and North-South Relations", The European Journal of Development Research, Vol.7 No.2, PP.366-388.


- UNRISD, 1995, States of Disarray: The Social Effects of Globalization, Geneva. The United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).

- Wallerstein, I., 1990, "Culture as the Ideological Battleground of the Modern World System", in Mike Featherstone ed., Global Culture: Nationalism, Globalization and Modernity, London Sage Pulbications.

- Wilkin, Peter, 1996, "New Myths for the South: Globalization and the Conflict between private power and Freedom, Third World Quarterly, Vol, 17, No.2. PP. 227-238.

- World Bank, 1995, Global Economic Prospects and the Developing Countries, Washington Dc., World Bank.

الفهرس


3.49
991
Bibliotheca Alexandrina
0437650